



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACION Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA CIENCIA SOCIALES

SUBPROGRAMA CONTADURIA

**FORMULACIÓN DE INDICADORES PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA
GESTIÓN EN EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA**

TOSCANA MARKET, C.A.

Trabajo de Aplicación presentado como requisito para optar al título de
Licenciado en Contaduría Pública

Barinas, Marzo 2022



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACION Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA CIENCIA SOCIALES
SUBPROGRAMA CONTADURIA

**FORMULACIÓN DE INDICADORES PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA
GESTIÓN EN EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA
TOSCANA MARKET, C.A.**

Trabajo de Aplicación presentado como requisito para optar al título de
Licenciado en Contaduría Pública

Autor:

Abraham Méndez C.I: 28.068.276

Tutora: Prof. (a) Uviedo María

Barinas, Marzo 2022



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"

VICERECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS
SUBPROGRAMA CONTADURIA PÚBLICA

ACTA DE EVALUACIÓN FINAL TRABAJO DE APLICACIÓN

Nosotros, los abajo firmantes, constituidos como Jurado Evaluador, hoy, catorce (14) de Marzo del año 2022, reunidos en el: Pabellón 8 Aula B-3, Barinas II, se dio inicio al acto de presentación oral y pública del trabajo de aplicación titulado: "FORMULACIÓN DE INDICADORES PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA TOSCANA MARKET, C.A.". Presentado por el Bachiller: Abraham Méndez, Cedula de Identidad Nro. V-28.068.276. A los fines de cumplir con el requisito legal para optar al grado académico de Licenciado (a) en Contaduría Pública. Concluida la presentación oral y el ciclo de preguntas, de acuerdo con lo establecido en las Normas para la Elaboración y Presentación del Trabajo de Aplicación, este Jurado otorga la siguiente calificación:

Apellidos y Nombres	C.I. N°	30% (Prof. Tutor)	50% (Inf. Esc.)	20% (Pres. Oral)	100% TOTAL	CAL DEF (1-5)
Abraham Méndez	28.068.276	30	50	20	100	5,0

Se emite la presente acta según Resolución de Comisión Asesora Nro. CAPCSyE/02/2022 Acta N° 001, Punto N° 15, de fecha 01/02/2022 y queda asentada en el Subprograma Contaduría Pública, a los catorce (14) días del mes de Marzo de 2022.

Observaciones *Se otorga nuevamente honoraria por su referencias por la empresa y aporte al control de gestión en el área de créditos y cobranzas.*

Miembro	Apellidos y Nombres	C.I. N°	Firma
Tutor (a)	<i>Yieldo Hama</i>	<i>14341972</i>	<i>[Firma]</i>
Jurado Principal	<i>[Firma]</i>	<i>13501952</i>	<i>[Firma]</i>
Jurado Principal	<i>PELLEZ JUAN</i>	<i>15120172</i>	<i>[Firma]</i>





UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACION Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA CIENCIA SOCIALES
SUBPROGRAMA CONTADURIA

Carta de Aprobación del tutor

Yo **María Daniela Uviedo** titular de la cédula de identidad N° **14.341.972**, en mi carácter de Tutora del Trabajo de Aplicación titulado **“Formulación de indicadores para la optimización de la gestión en el área de créditos y cobranzas de la empresa TOSCANA MARKET, C.A.”** presentado por la bachiller: Abraham Méndez C.I: 28.068.276, para optar el Título de Licenciado en **Contaduría Pública**, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado asignado para tal efecto.

Así mismo me comprometo como tutora, a estar presente en la defensa del Trabajo de Aplicación, en la fecha, hora y lugar que se establezca para tal fin.

En la ciudad de Barinas a los 28 días del mes de febrero 2022.

Datos del Tutor:

Prof. María Daniela Uviedo

CI: 14.341.972

Teléfono: 04145700891

E-Mail: muvielogarrido@gmail.com

Agradecimientos

A Dios, por iluminar mi camino, darme la fuerza e inteligencia hasta llegar a la meta de lograr unos de los grandes propósitos en mi vida profesional.

A todos mis familiares, por su valioso apoyo incondicional que fue el motivo y la razón de superación día a día para alcanzar mi meta hoy estoy compartiendo mi logro con ellos.

A mi madre Gladys Moreno por ser mi pilar fundamental durante mi formación y mi proceso de enseñanza, por inculcarme a siempre alcanzar mis objetivos y metas e impulsarme a ser mejor persona día a día

A mis profesores, porque forman parte de lo que ahora soy, me han acompañado durante el largo camino, brindándome siempre su orientación y apoyo profesional.

A la profesora María Uviedo por sus enseñanzas, aprendizajes y consejos durante mi formación académica desde mis primeros años y sobre todo al ser una guía que me instruyo a lograr esta gran meta esperada.

A la UNELLEZ, mi casa de estudios y formación académica por abrirme sus puertas.

A la empresa La Toscana Market C.A., por permitirme realizar este trabajo de aplicación ofreciendo todo su apoyo y colaboración posible.

Y a todas las personas que me apoyaron e influyeron en mi formación profesional mil gracias

Abraham Méndez

Índice General

	pp.
Contraportada.....	2
Constancia de aprobación del tutor.....	4
Agradecimientos.....	5
Lista de cuadros	9
Lista de gráficos	11
Resumen.....	13
Introducción.....	14
Capítulos	
I El Problema	
Planteamiento y formulación del problema.....	16
Objetivos de la investigación.....	20
Objetivo general.....	20
Objetivos específicos.....	20
Justificación de la investigación.....	20
Alcance y delimitación.....	21
II Marco Teórico o referencial	
Antecedentes de la investigación.....	23

Breve reseña histórica del ámbito social del objeto de estudio.....	27
Bases teóricas.....	
Otorgamiento de créditos.....	29
Fases del otorgamiento de créditos.....	30
Gestión de cobranzas.....	34
Fases de la cobranza.....	38
Políticas de cobro.....	40
Control de gestión.....	41
Indicadores de gestión.....	41
Indicadores de gestión en el área de crédito y cobranza.....	44
Bases legales.....	48
Sistema de variables.....	48
Operacionalización de variables.....	49
 III Marco Metodológico	
Enfoque o paradigma de investigación.....	53
Modalidad de Investigación.....	53

Tipo de investigación.....	54
Diseño de la investigación.....	54
Población y muestra.....	55
Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	56
Validez y confiabilidad.....	56
Técnicas de procesamiento y análisis de la información.....	57
IV Análisis de la información.....	59
V Conclusiones y Recomendaciones.....	81
VI Propuesta	103
Referencias bibliográficas.....	107
Anexos	
A. Instrumento de recolección de información	109
B. Actas de validación de instrumento de recolección de la información	114

Lista de Cuadros

Cuadro		pp.
1.	Operacionalización de Variables	50
2.	Implementación de procedimientos de control durante la tramitación del otorgamiento de créditos	60
3.	Elaboración de análisis o informes para determinar la posibilidad de pago de los clientes	61
4.	Presentación de informes dirigidos a la gerencia para garantizar la eficacia del otorgamiento de créditos	62
5.	Preparación de informes oportunos para la toma de decisiones	63
6.	Presentación de información veraz en los informes útiles en la toma de decisiones	64
7.	Ajustes aplicados a la cartera crediticia con la finalidad de descartar clientes con morosidad	65
8.	Existencia de un departamento de crédito y cobranza en la organización	66
9.	Recursos existentes en el departamento de crédito y cobranza	67
10.	Desarrollo de investigaciones para determinar la capacidad de pago del cliente	68
11.	Información solicitada a los clientes para las solicitudes de créditos	69
12.	Elaboración de análisis para la aprobación de las solicitudes de crédito	70

13.	Políticas crediticias existentes en la empresa	71
14.	Aprobación de los créditos a través de la junta directiva	72
15.	Acciones realizadas por la empresa para garantizar una cobranza efectiva	73
16.	Previsiones tomadas por la empresa con la finalidad de evitar pérdidas	74
17.	Implementación de cobros oportunos a los clientes con crédito	75
18.	Ejecución de cobros a clientes a través de medios digitales	76
19.	Consideración de los canales legales para la recuperación de los créditos vencidos	77
20.	Aplicación de intereses de mora luego de las fechas de vencimiento	78
21.	Recuperación de los créditos otorgados	79
22.	Pérdida por cuentas incobrables	80

Lista de Gráficos

Grafico	pp.
1. Implementación de procedimientos de control durante la tramitación del otorgamiento de créditos	60
2. Elaboración de análisis o informes para determinar la posibilidad de pago de los clientes	61
3. Presentación de informes dirigidos a la gerencia para garantizar la eficacia del otorgamiento de créditos	62
4. Preparación de informes oportunos para la toma de decisiones	63
5. Presentación de información veraz en los informes útiles en la toma de decisiones	64
6. Ajustes aplicados a la cartera crediticia con la finalidad de descartar clientes con morosidad	65
7. Existencia de un departamento de crédito y cobranza en la organización	66
8. Recursos existentes en el departamento de crédito y cobranza	67
9. Desarrollo de investigaciones para determinar la capacidad de pago del cliente	68
10. Información solicitada a los clientes para las solicitudes de créditos	69
11. Elaboración de análisis para la aprobación de las solicitudes de crédito	70
12. Políticas crediticias existentes en la empresa	71

13.	Aprobación de los créditos a través de la junta directiva	72
14.	Acciones realizadas por la empresa para garantizar una cobranza efectiva	73
15.	Previsiones tomadas por la empresa con la finalidad de evitar pérdidas	74
16.	Implementación de cobros oportunos a los clientes con crédito	75
17.	Ejecución de cobros a clientes a través de medios digitales	76
18.	Consideración de los canales legales para la recuperación de los créditos vencidos	77
19.	Aplicación de intereses de mora luego de las fechas de vencimiento	78
20.	Recuperación de los créditos otorgados expresados en porcentaje	79
21.	Existencia de pérdida en cuentas incobrables expresadas en porcentaje	80

“Formulación de indicadores para la optimización de la gestión en el área de créditos y cobranzas de la empresa La toscana market, c.a.”

Resumen

El presente trabajo de aplicación tuvo como objetivo general proponer la Formulación de indicadores para la optimización de la gestión en el área de créditos y cobranzas de la empresa La toscana market, C.A. La investigación se enmarca en la modalidad de proyecto factible con desarrollo en tres fases que complementan su ejecución bajo el paradigma cuantitativo. El tipo de investigación es descriptiva apoyada en un diseño de campo no experimental. La población estuvo integrada por 05 trabajadores de la empresa La toscana market C.A. Para recolectar la información se utilizó como técnica la encuesta a través del diseño de un cuestionario con 21 ítems el cual fue validado a través del Juicio de Expertos. Los datos obtenidos se analizaron y presentaron utilizando la estadística descriptiva mediante cuadros y gráficos de frecuencias porcentuales de los ítems. Los resultados señalan la presencia de algunas debilidades existentes durante el proceso de otorgamiento de créditos y cobranzas, al omitir diversos procesos de control como la omisión y verificación de la información suministrada por los solicitantes de crédito, asignación de créditos sin los respectivos análisis de liquidez, tampoco se implementan estrategias que permitan garantizar el entorno de los créditos. Se concluye que la empresa La toscana market C.A requiere de indicadores para la optimización de la gestión en el área de créditos y cobranzas, lo cual constituye la propuesta de esta investigación.

Palabras claves: Indicadores de gestión, cobranza, crédito.

Los constantes avances debido a la globalización en materia económica y tecnológica han obligado a que las empresas evolucionen, innoven, se adapten a nuevas tendencias, esto con la finalidad de mantener sus operaciones. Una de las estrategias que impulsan a incrementar la fuerza de venta en las organizaciones se encuentra en el otorgamiento de crédito, siendo esta un elemento de gran importancia dentro de cualquier organización. Sobre la base de la revisión documental y contable, se presenta en este trabajo una propuesta para dar solución a la problemática suscitada en la empresa La toscana market C.A, en la cual se desconoce la situación financiera actual respecto al área crediticia, generando fallas referentes al control administrativo y económico en la organización

Por esta razón, el presente trabajo de aplicación tuvo por objeto proponer la Formulación de indicadores para la optimización de la gestión en el área de créditos y cobranzas de la empresa La toscana market, C.A, y se desarrolló bajo un enfoque o paradigma cuantitativo, de tipo descriptiva apoyada en un diseño de campo. Para su desarrollo estuvo estructurado en seis (06) capítulos como a continuación:

El Capítulo I, presenta el Problema y su planteamiento, los objetivos generales y específicos de la investigación, la justificación, alcance y delimitación.

En el Capítulo II, se corresponde al Marco Teórico o Referencias de la investigación; donde se exponen los antecedentes y bases teóricas que la sustentan, las bases legales y el sistema de variables y la definición de términos básicos.

El Capítulo III, es el Marco Metodológico empleado para el desarrollo del estudio, donde se describe el enfoque o paradigma, tipo y diseño de investigación, población y

muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento; y las técnicas utilizadas para el análisis de la información.

En el capítulo IV, se presenta el análisis de la información obtenida mediante el uso de tabla de frecuencias y graficas circulares, acompañado de su interpretación conceptual.

El capítulo V, está relacionado con las conclusiones y recomendaciones del estudio. Finalmente, el capítulo VI donde se presenta la Propuesta y su estructura, objetivos, justificación, fundamentación teórica, y aspectos funcionales para su aplicación.

Capítulo I

El Problema

Planteamiento y formulación del problema

Actualmente se observa como a nivel mundial debido a la globalización y a los constantes cambios a nivel económico, social, cultural y tecnológico, este último representando un mayor crecimiento exponencial en las últimas décadas, se aprecia como el mundo del comercio y las finanzas evolucionó significativamente, incrementando no solo la competitividad en las empresas sino a su vez permitiendo desarrollar nuevos modelos de negocios, creando nuevos mercados, y expandiendo los ya existente, estos mismos cambios han obligado a las empresas a evolucionar, a actualizarse, a invertir para poder mantenerse en el mercado, porque según la frase de Spencer Johnson en su libro Quien se ha llevado mi queso “ Si no cambias te extingues”

Para Sérvulo (2002) la gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control. En tal sentido, la obtención de los objetivos planificados por la empresa dependerá de la eficacia administrativa de la misma, siendo el administrador financiero una de las figuras

más representativas para garantizar la obtención de dichos objetivos, entre ellos el incrementar la riqueza de los accionistas, implementando todas las estrategias necesarias, entre ellas el mantener una eficaz política crediticia, elevando los niveles de liquidez y manteniendo una cartera de clientes potenciales.

El crédito es fundamental en cualquier economía, el mismo no solo permite incentivar el consumo masivo de bienes y servicios, a su vez impulsa la actividad económica y brinda oportunidades de crecimiento, es por ello que los gerentes de las grandes organizaciones implementan esta herramienta con la finalidad incrementar el margen de ventas

Biondi (2017) menciona que en la actual coyuntura por la que atraviesa el territorio nacional ha dejado vulnerable a la mayoría de las empresas de diversos sectores económicos, las cuales ya sea por la incapacidad de hacer frente a los diversos factores económicos perdieron parcial o totalmente su capital de trabajo obligándolos a cesar sus operaciones. El crédito es una herramienta de trabajo que les permite a las organizaciones incrementar el volumen de ventas, pero debido a la alta volatilidad en el sector económico nacional, la hiperinflación, las medidas restrictivas por parte del ejecutivo nacional, ocasionaron que las políticas crediticias tuvieran un importantes cambios, como la disminución de los días de crédito, suspensión parcial o total de crédito, exigencias de aval para el otorgamiento de los mismos, entre otros, estos factores aumentan a su vez las barreras de entrada a los mercados económicos ocasionando un desaceleramiento en la economía nacional.

Las empresas sean grandes o pequeñas al utilizar el crédito como una herramienta para impulsar sus ventas deben contar con un departamento o un área de crédito y cobranza, el cual tiene el objetivo fundamental de ser el responsable de recaudar los activos corrientes otorgados, para de esa manera obtener los recursos financieros y así cumplir con sus

obligaciones. En Venezuela una de las principales razones que llevaron a la disminución del crédito es el alto índice inflacionario que juega un papel fundamental en el proceso de recuperación de los mismo, ya que de no aplicarse políticas y estrategias adecuadas ocasionarían no solo un incremento en la cartera vencida, que según López (2005), son los valores que se encuentran impagos por deudores considerándose como pagos vencidos. Junto al alto índice inflacionario ocasionan la disminución de los ingresos provenientes de los créditos vencidos, estos factores generan para la entidad un impacto negativo para la liquidez de la misma, de esa manera imposibilitando el cumplimiento de las obligaciones ante proveedores, entes gubernamentales, pagó de nómina, entre otros gastos administrativos.

De igual manera, es importante destacar que el control de gestión , el cual consiste en el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas, cuyo objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición, el mismo representa una herramienta muy importante que permite interpretar rápidamente lo que sucede en la empresa y en las diversas áreas de la mismas; En el caso del área de crédito y cobranza es indispensable para corregir de manera eficaz las debilidades que puedan afectar la liquidez financiera de la misma, es por ello que los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente los procesos, considerando que para poder medir el desempeño operacional mediante indicadores es necesario definirlos apropiadamente, ya que de lograrse la medición bien conceptualizada ayuda a planificar de manera más confiable, permitiendo diferenciar con mayor precisión las oportunidades de mejora, analizar las oportunidades y explicar los hechos acontecidos.

Cabe mencionar que debido al escaso control y a la falta de procedimientos, especialmente en el momento de iniciar una nueva relación comercial y al carecer de un departamento de crédito y cobranza debidamente estructurado para el proceso de recuperación de los mismos, cuya función es desarrollada por el asistente administrativo de una manera no tan formalizada, en este sentido la empresa La toscana market presenta una significativa ineficiencia en la recuperación de la cartera de clientes, ocasionando que el alto porcentaje de créditos se conviertan en cuentas por cobrar irrecuperables, ya que su proceso de recuperación es lento en comparación con la cantidad de créditos otorgados, es por ellos que el proceso de cobranza debe realizarse de manera efectiva, así cumplir con lo señalado por Godoy (2006) sobre el propósito de dicho departamento: Su objetivo es mantener sanos portafolios de crédito existentes en la empresa, pero a su vez garantizar la recuperación significativa de los mismos

En virtud de la problemática ante descrita, se hace necesaria la formulación de las siguientes interrogantes

¿Cómo es el proceso para los otorgamientos de créditos en la empresa La toscana market en el año 2021?

¿Cómo es el proceso de cobranzas realizado por la empresa La toscana market, C.A. para la recuperación del crédito en el año 2021?

¿Cuáles son los controles implementados para el otorgamiento de créditos y en las cobranzas, en la empresa La toscana market, C.A. durante el año 2021?

¿Cuáles son los indicadores que pudiesen implementarse para la optimización de la gestión en el área de créditos y cobranzas de la empresa La Toscana Market, C.A.?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Formular indicadores para la optimización de la gestión en el área de créditos y cobranzas de la empresa La toscana market C.A.

Objetivos específicos

Describir el proceso para el otorgamiento de créditos en la empresa La Toscana Market C.A., en el año 2021

Describir el proceso de cobranzas realizado por la empresa La Toscana Market C.A. en el año 2021

Identificar los controles implementados por la empresa La Toscana Market C.A., para el otorgamiento de créditos y en las cobranzas, en el año 2021

Elaborar indicadores para la optimización de la gestión en el área de créditos y cobranzas de la empresa La Toscana Market C.A.

Justificación de la investigación

Las cuentas por cobrar se encuentran dentro de los activos corrientes, considerando que su recuperación no supere el año, las mismas se genera por las ventas a créditos efectuadas, la eficacia de las gestión de crédito y cobranza es fundamental para el crecimiento y estabilidad de la misma organización.

El crédito permite incentivar el consumo masivo de bienes y servicios, atraer clientes potenciales, incrementar las ventas de la organización, mantener mejores relaciones con los clientes, entre otras. Por tal motivo, el proceso de otorgamiento de créditos es necesario para proporcionar el debido crecimiento y desarrollo de las organizaciones, el mismo requiere de una serie de pasos administrativos para garantizar la captación de clientes que asuman las obligaciones de devolver el dinero otorgado, es por ello que se debe contar con

un departamento encargado de la gestión de los mismos, realizando análisis crediticios, estableciendo políticas de pago, para garantizar la correcta rotación del mismo

Siendo este un factor fundamental para el desarrollo de la empresa es necesario contar con indicadores de gestión que suministren información para aplicar correctivos con el propósito de mejorar la gestión en el otorgamiento de créditos y las correspondientes cobranzas, garantizando la correcta salud financiera de la empresa.

El presente trabajo de aplicación tiene como propósito la formulación de indicadores para el área de créditos y cobranzas, para ello primero se va a hacer una descripción del proceso tanto de otorgamiento de crédito como el proceso de cobranza y al hacer esa descripción se podrán determinar debilidades que tendrán que ser mejoradas con la finalidad de disminuir el nivel de morosidad en la cartera crediticia de la empresa, así mismo se va a determinar , los controles implementados en la empresa para proponerle una herramienta útil para la optimización de la gestión como lo son los indicadores. En si la investigación le aportara a la organización indicadores para la optimización de la gestión en cuenta al otorgamiento de crédito y la recuperación de los mismos.

Alcances y Delimitaciones

La presente investigación tuvo como propósito establecer indicadores para la optimización de la gestión en el área créditos y cobranzas, para ello se efectuó una descripción del proceso de otorgamiento de créditos y de las cobranzas, la identificación de los controles utilizados en dichas áreas, información útil para el diseño de los indicadores.

En cuanto a la delimitación, Ávila (2001), sostiene que “delimitar un tema de estudio significa enfocar en términos concretos nuestra área de interés, poniendo fronteras hasta dónde llegan las aspiraciones en cuanto a tiempo y espacio geográfico, en base a los objetivos formulados” (p. 162). El presente trabajo de aplicación se llevó a cabo en las

instalaciones de la empresa Toscana Market C.A., ubicada en la avenida Raúl Broval López, entre avenida Adonay parra y Venezuela, Centro comercial La Sante centro integral, Barinas, estado, Barina, durante el año 2021.

Capítulo II

Marco Teórico o Referencial

El marco teórico o referencial está relacionado con el conjunto de aportes teóricos existentes sobre el problema objeto de estudio, contenidos en fuentes documentales. Al respecto, Palella & Martins (2010) “El marco teórico es el soporte principal del estudio. En él se amplía la descripción del problema, pues permite integrar la teoría con la investigación y establecer sus interrelaciones. Representa un sistema coordinado, coherente de conceptos y propósitos para abordar el problema” (p.62). Esta parte de la investigación es de gran importancia por cuanto permite ubicar, dentro de un contexto de ideas y planteamientos, el estudio que se aspira realizar

Para efectos del presente estudio, se construyó un marco teórico con información que lo sustenta científicamente; es decir, a partir de los postulados y criterios de diversos autores. Se compone de los antecedentes, reseña histórica, bases teóricas, bases legales y el sistema de variables

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación están representados en los trabajos realizados por distintos autores, y que guardan alguna vinculación con el tema objeto de estudio. Palella & Martins (2010) considera “En efecto al acudir antecedentes, es posible darse cuenta de cómo ha sido tratado un problema específico de investigación: qué tipos de estudio se han efectuado, con qué sujetos, cómo han sido recolectados los datos, en qué lugares se han

llevado a cabo, qué diseños se han utilizado” (p 63)

En este orden de ideas las investigaciones realizadas previamente le proporcionan un rumbo al investigador referente al problema estudiado, cuales instrumentos fueron utilizados y cuáles fueron los resultados obtenidos, para de esa manera el mismo pueda prever aquellos detalles y situaciones que no se previeron en el momento de estudio y comparar los resultados obtenidos

A continuación se presenta algunos de los antecedentes que sirven de base para el logro de los objetivos de la investigación

Inderique (2020) en su tesis titulada “El control interno y su incidencia en la gestión de cobranza de la empresa global cable S.A.C. del periodo 2018” plateo como objetivo general analizar el control interno y su incidencia en la gestión de cobranza de la empresa Global Cable S.A.C, del periodo 2018. La investigación es de tipo correlacional, al ser de un estudio con enfoque descriptivo y explicativo: con un método de investigación observacional, analítico, sintético, inductivo y deductivo al momento de definir las variables. La población objeto de estudio para la presente investigación es determinada basándose en el grupo de colaboradores con los que cuenta la empresa de Telecomunicaciones Global Cable S.A.C para este periodo se contaba con 20 colaboradores. Estos resultados arrojan que la falta de implementación de control interno, influye en gran medida en las ventas de la empresa; ya que no cuentan con manuales ni políticas de procedimientos que permitan tener conocimiento acerca de cómo se debe realizar la evaluación a los nuevos clientes y criterios para gestionar la cobranza

El antecedente antes mencionado se relaciona con la presente investigación, ya que el mismo destaca la vital importancia que representa el control interno, el cual se debe aplicar e implementar en todas aquellas medidas administrativas, permitiendo de esa manera la consistencia permanente en la gestión de cuentas por cobrar, ya que una mala administración de las mismas podría ocasionar una falta de liquidez y, por consiguiente la empresa deberá acudir a financiamiento externo.

Por otra parte, Rendón (2018), en su trabajo titulado “Modelo de gestión de cobranzas para la recuperación de Cartera vencida en TABLICON S. A.” tuvo como objetivo general Diseñar un Modelo de Gestión de Cobranzas para la Recuperación de Cartera Vencida en TABLICON S. A. en el año 2017; para lo cual se implementó una metodología de investigación descriptiva permitiendo describir la problemática referente a la cartera vencida que mantiene la empresa, que se incrementó en los últimos dos años (2015 y 2016) en un 10% anual aproximadamente, de acuerdo a la información contenida en el estado de situación financiera general. La población es igual a 5 colaboradores del área de cobranzas y facturación, del área de ventas y de los clientes que solicitan los productos en la empresa. El investigador llegó a la conclusión de que las causas principales por las cuales no se ha podido recuperar la cartera vencida, se deben a la falta de una gestión adecuada, porque no hay responsables por las cobranzas a los clientes, ni tampoco se ha implementado estrategias para generar acuerdos con los clientes para la recuperación de las cuentas impagas, observándose la necesidad de un modelo de gestión de cobranzas en la empresa

El antecedente antes mencionado guarda relación con la presente investigación ya que proporciona información referente a las debilidades que se pudiesen presentar en un departamento de crédito y cobranza, entre ellas la ausencia de una persona responsable del cobro, del análisis crediticio, captación de clientes y negociaciones de deuda. Estas

investigaciones nos permiten sustentar la propuesta de indicadores de gestión para la evaluación del desempeño en el área de crédito y cobranza de la empresa La toscana market, C.A.

En este orden de ideas, Cuenca (2017) en su tesis titulada “Análisis del proceso de cartera vencida en el negocio “Almacenes Derick” en el periodo 2015-2016 planteó como objetivo general diagnosticar el proceso de cobro y recuperación de cartera de crédito para “Almacenes Derick” La investigación se considera cualitativa, bajo los criterios de interpretación contextual e inductiva. Aplicando método analítico. Para dicha investigación se requirió de la elaboración, ejecución y tabulación de más de 600 encuestas, y entrevista al propietario y al personal de venta. Llegando a la conclusión de que el análisis investigativo contribuye a la contabilidad y demuestra como la cartera vencida puede llevar a la quiebra a una empresa, por lo que recomienda la correcta aplicación del manual de funciones y procedimientos en el que se establezca la estructura de la cartera, los procedimientos para otorgar créditos y las políticas de crédito y cobranza con el fin de conseguir un mejor desempeño de sus funciones y por ende lograr que la organización evolucione al incrementar su rentabilidad .La investigación antes mencionada se relaciona con la presente investigación ya que en la misma se recomienda la aplicación de un manual de procedimientos, siendo este un instructivo eficaz para el correcto desarrollo de las actividades en el departamento de crédito y cobranza; y a su vez sustentar la propuesta de indicadores de gestión para la evaluación del desempeño en el área de crédito y cobranza de la empresa La toscana market.

Breve Reseña Histórica del Ámbito social Objeto de Estudio

La empresa La toscana market C.A ubicada en la avenida Raúl Broval López, entre avenida Adonay Parra y Venezuela, Centro comercial La Sante centro integral, Barinas, estado, Barinas fue inscrita el 15 de Julio del año 2017 en el registro mercantil segundo de la circunscripción judicial del estado Barinas, bajo el tomo 50-a. número 49. Cuyo capital asciende a bolívares 100.000.000,00 es dirigida por sus accionistas y dedicada fundamentalmente a la venta de productos de la rama licorera y víveres en general

La empresa tiene por objeto la comercialización, distribución y abastecimiento de productos dedicado a la rama licorera, compras y ventas al mayor y detal, así como también la importación y exportación de bebidas alcohólicas, tales como cervezas, whisky, vino, ron mercancía seca, confitería, víveres en general, charcutería, productos de limpieza y aseo personal, frutas, verduras, productos de ferretería, y cualquier otra actividad de carácter lícito relacionada con lo antes mencionado. En la actualidad la toscana market, es una gran familia que tiene a su disposición 55 trabajadores, la cual tiene como objetivo fundamental ser un grupo de gran participación pro activa, dedicada a prestar el mejor servicio a una amplia gama de clientes, para de esa manera posicionarse como una de las empresas líderes en el sector de consumos masivos de víveres y productos para el hogar

Misión

Establecer relaciones duraderas en el tiempo con nuestros clientes, para lo cual en forma permanente se revisan y realizan mejoras continuas tanto en las Políticas, como en los Objetivos de Calidad de la empresa, con esto nos aseguramos de garantizar un servicio de excelencia a nuestros clientes.

Visión

Mantener nuestro liderazgo mediante procedimientos y estrategias de mejora continua, comprometidos, continuar fidelizando nuestra cartera exclusiva de clientes, perfeccionando y ampliando nuestra línea de productos y servicios.

A continuación se presenta la estructura organizativa de la empresa sujeto de estudio

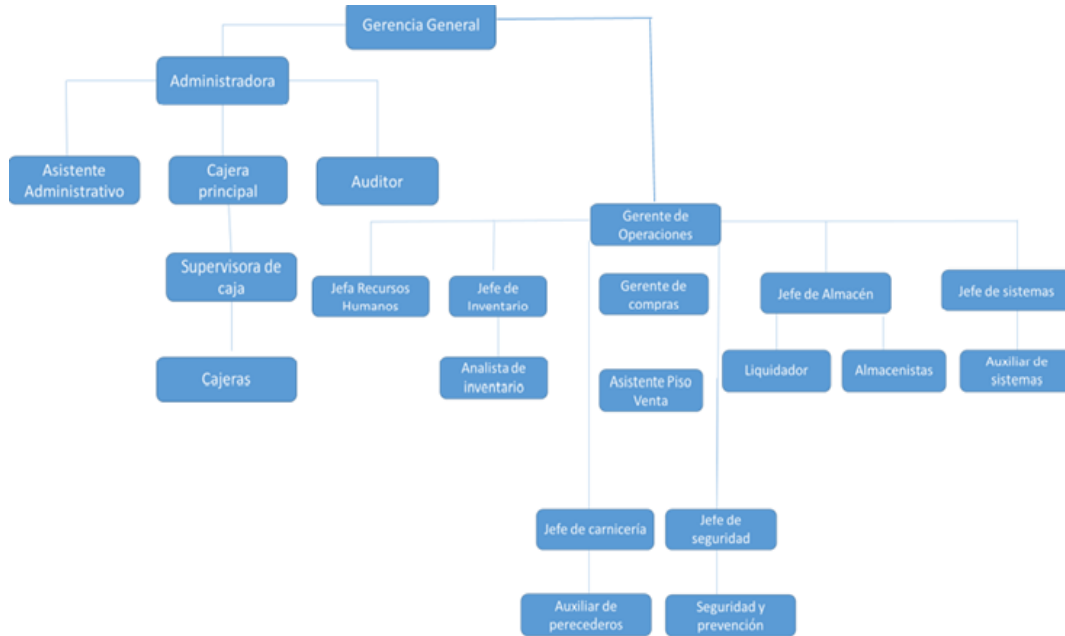


Figura 1. Organigrama de la empresa Toscana Market.

Fuente: Toscana Market (2021). Manual de organización

Bases Teóricas

Para Hernández., Sampieri (2008) señala que el Marco Teórico es “un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio. Nos ayuda a documentar cómo nuestra investigación agrega valor a la literatura existente” (p.64) En este orden de ideas el marco teórico es la recopilación de estudios realizados, donde los mismos servirán como base para proporcionar aquellos datos, resultados e información relevante para de esa, manera

proporcionar una solución a la problemática estudiada ajustada a la época de la temática de investigación

Otorgamiento de crédito

Para Córdova, (2005) el crédito es fundamental para la existencia y desarrollo de una empresa. Desde un punto de vista mercadotécnico permite aumentar los volúmenes de venta, que a su vez disminuye los costos unitarios y permite a determinados sectores de la población integrarse al mercado consumidor. En este sentido, la correcta aplicación del crédito en las empresas les permite no solo incrementar las ventas de las misma de una forma exponencial sino que a su vez permite la captación de una gran gama de clientes potenciales, considerando que los mismos deben ser seleccionados mediante la aplicación de diversos análisis crediticios, con la finalidad de garantizar la eficaz recaudación de la carteras de créditos otorgadas, aumentando los niveles de liquidez de la organización , para de esa manera alcanzar los objetivos financieros planificados. Es importante a su vez considerar que el incremento en las ventas no significa mayores ingresos, debido a que el mismo es ocasionado por el incremento en las cuentas por cobrar, que si bien es un activo circulante para la empresa, el mismo a través de la implementación del cobro se tiene la intención de recuperar la totalidad de la deuda.

En este orden de ideas Ettinger (2000), define al Crédito como la confianza dada o recibida a cambio de un valor, el crédito coloca una obligación a pagar por el comprador y da el derecho de pago al vendedor también es usado como un medio de cambio y como un agente de producción. Da flexibilidad a la oferta y la demanda, hace más productivo al capital, acelera la producción y la distribución. Por lo tanto el crédito es una herramienta financiera que permite dar flexibilidad a las economías de los estados, a través del mismo el usuario asume un compromiso de pago de devolver la deuda adquirida, y es este mismo

compromiso el que incita a los individuos al consumo masivo de bienes y servicios, incrementando las ventas de las empresas, aumentando la producción de bienes y servicios, ya que los mismos compromisos pueden ser devueltos posteriormente sin desembolsos iniciales , de esa manera incrementando las ventas dentro de las organizaciones

Para el otorgamiento de crédito en las empresas, Morales & Morales (2014) plantea respecto al otorgamiento de crédito que una investigación de crédito se lleva a cabo para ayudar a tomar una sana decisión respecto al crédito; este propósito debiera tenerse en cuenta constantemente cuando se emprende una investigación de crédito. La investigación no busca información por simple capricho, busca información pertinente a la decisión específica de crédito suficiente para asegurar que la decisión recaerá dentro del límite de la probabilidad de recuperación de acuerdo con las políticas de operación. Por lo tanto, al momento de efectuarse el otorgamiento de crédito debe existir una investigación previa para convalidar si el cliente cumple todos los requisitos pertinentes para garantizar el retorno del activo financiero de la empresa, esta evaluación va desde el análisis del historial crediticio con otras entidades, posibilidades de pago, activos a su nombre, frecuencia de compras, entro otros aspectos que permitirá tomar la decisión sobre si el cliente cumple todas las características del perfil crediticio planteado por la organización

Por último, Vera y Romero (2017) plantea que la operación de otorgamiento de crédito es el conjunto de actividades que realiza una empresa para otorgar plazo en el pago de los productos o servicios que proporciona a sus clientes, sujetos a ciertas condiciones y características que regulan su recuperación.

Fases para otorgar un crédito

A continuación se van a señalar las fases para el otorgamiento de crédito descrita por Cole (1977), denominadas investigación, análisis y aceptación del cliente:

La investigación. Consiste en revisar el perfil del cliente que solicita el crédito por primera vez, para lo cual se necesita recopilar información como la capacidad de pago, historial crediticio, referencias de proveedores, clientes, información de créditos que han sido otorgados por otras instituciones. Cevallos (2018) considera que durante esta fase se requiere la recepción y revisión de la solicitud.

En la recepción de la documentación, el cliente debe llenar una serie de requisitos con los cuales le solicite a la empresa el crédito respectivo, al mismo tiempo sustentando si la documentación otorgada es verídica; Seguidamente se procede a realizarse un análisis o un diagnóstico de la solicitud del crédito, para lo cual se realiza la revisión del expediente crediticio del cliente. Posteriormente se solicitara seguir un procedimiento para realizar el análisis y evaluación crediticia. En si la recepción de la documentación es para que la empresa o la institución que valla a otorgar el crédito se encuentre segura y de igual manera pueda medir el riesgo.

El análisis. Es la fase en donde se decide si se otorga o se rechaza la solicitud del crédito del cliente, para lo cual se realiza un estudio minucioso de la información recopilada anteriormente, teniendo en cuenta la capacidad del usuario de cumplir con una nueva obligación, a su vez se toma en consideración los estados financieros, bienes o capital propio que puede proporcionar el cliente. En esta fase para el otorgamiento de créditos es necesario considerar las políticas crediticias, que para Gitman (2007) “son una serie de lineamientos que se siguen con la finalidad de determinar si se le otorga un crédito a un cliente y por cuánto tiempo se le ha de conceder” (p. 230). Es decir, las acciones y procedimientos a seguir dentro del área de crédito, para evaluar, entre otros aspectos, si es factible conceder el crédito al cliente, determinar el monto del crédito y señalar el tiempo dentro del cual se espera recuperar el préstamo, sin descuidar la evaluación de los riesgos

correspondientes. No obstante, toda organización cuenta con sus propias políticas y lineamientos, las cuales van adaptados de acuerdo a las actividades que realice la misma, entre ellas se encuentran las de crédito y cobranzas , evaluando los niveles de riesgos crediticos y estableciendo las respectivas clasificaciones de los clientes referentes al periodo de recuperación de las deudas adquiridas , ya que los mismos deben considerarse como un activo circulante cuyo periodo de recuperación debe ser en el menor tiempo posible.

En este orden de ideas cabe mencionar que los objetivos de las organizaciones es que los riesgos de los créditos se encuentren razonable, para lo cual se llega a realizar los análisis correspondientes con respecto a la información proporcionada en la solicitud de la misma donde se evalúa el potencial que tiene el cliente para poder devolver el crédito, evaluando sus estados financieros, mientras más sólido sean sus ingresos, más posibilidad tendrá de reintegrar dicho crédito; Durante dicha evaluación se requiere de una persona bien capacitada para poder evaluar y analizar las condiciones del solicitante. Considerando que aunque el departamento cuente con un personal calificado , el mismo no será efectivo si la empresa aun no a adecuado o establecido políticas, normas, manual de procedimiento o forma de realizar la gestión de cobro, por lo cual se debe implementar procedimientos bien estructurados con varias estrategias, las cuales deben ser apoyados por la parte de gerencia.

Siempre va a existir un factor de riesgo al otorgar créditos ya que esto es parte de la unión del mismo al realizarse el otorgamiento, y siempre el mismo estará en lo que dure el proceso de la cobranza, por lo cual la empresa al decidir cuales créditos se van a otorgar, deberá implementar de una manera eficaz como se debe llegar finalmente a la cobranza total de los créditos otorgados.

Morales & Morales (2014), considera que durante el análisis que se efectúa al solicitante del crédito se detallan tres métodos que deben ser considerados al momento de otorgarlos y menciona los siguientes:

1. Método de la 5 C: Es utilizado para evaluar y determinar el grado de riesgo que puede presentar el solicitante del crédito y son:
 - a) Conducta: Se evalúa la moral de cliente y capacidad administrativa, en lo que respeta el desempeño de sus pagos a entidades bancarias y acreedores.
 - b) Capacidad de pago histórica: Se analiza el historial de crédito del cliente y, si posee los recursos financieros para cumplir con sus compromisos.
 - c) Capacidad de endeudamiento: Determina si el cliente posee bienes que puedan ser usados para cancelar su deuda.
 - d) Condiciones macroeconómicas: Son condiciones externas propias del entorno que hacen que las amenazas o riesgos ajenos al deudor se vean incrementadas.
 - e) Capacidad de pago proyectada: Analiza la capacidad que tiene un cliente para generar efectivo suficiente en el futuro que le permita cumplir sus compromisos financieros.
2. Método de Capacidad Financiera: Estudia y evalúa la capacidad financiera o capital de trabajo mínimo que debe tener un cliente para otorgarle crédito.
3. Análisis discriminante: Se analiza parámetros o características que determinan el perfil de los clientes de cartera vencida y los que pertenecen a cartera sana.

Sobre el análisis para el otorgamiento de créditos, Domínguez (2010) manifiesta, que “Las políticas de crédito, es el área de la empresa que tiene como principal función definir la capacidad de endeudamiento de los clientes, determinando el monto que la empresa puede otorgarles en crédito.” (p. 34). En toda empresa que venda a crédito debería existir

un Comité encargado de evaluar la capacidad de endeudamiento del deudor para determinar el monto del crédito a conceder. De igual manera las empresas deben contar con una estabilidad en la cartera crediticia manteniendo los márgenes de crédito en un nivel controlado, evitando la volatilidad de los mismos, por tales motivos el departamento de cobranza a través de la selección de clientes busca mantener el nivel de la cartera crediticia y en el caso de presentarse un crecimiento de las mismas, elevarla de una forma controlada sin afectar la recaudación de ingresos

La aceptación de la solicitud del crédito. Para proseguir al otorgamiento del crédito se debe determinar el tipo y límite del crédito, teniendo como referencia la capacidad de compra y pago, se estipula montos y fechas. En el caso que exista inconveniente al conceder el crédito se puede pedir garantías como activos, hipotecas, avales bancarios entre otros.

Para la aprobación de los créditos es necesario la presentación al comité de Créditos o a la gerencia para su aprobación; La cual determinara si el crédito cumple todos los estándares necesarios para su aprobación, destacando que dicho comité o gerencia está conformado por el grupo de personas que manejan los recursos de la empresa como lo es el gerente, administradora o administrador del departamento de tesorería, entre sus objetivos están: Estudiar o analizar las solicitudes de los créditos, establecer las medidas para la asignación de los créditos, proteger que se cumplan los reglamentos establecidos, fijar criterios estándares y verificar que cada solicitud de crédito este elaborada correctamente.

Gestión de cobranza

Para Morales & Morales (2014) la cobranza consiste en “Gestionar y hacer el cobro de los créditos a favor de la entidad, administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos” (p. 144). Sin embargo, la eficaz captación

de los recursos financieros derivados de los créditos otorgados, dependerán directamente de la gestión de cobranza del mismo departamento, ya que si bien los créditos representan un activo para la organización, debe aplicarse una eficaz rotación de las cuentas por cobrar, para de esa manera obtener la liquidez del mismo activo antes mencionado. Conviene señalar que una elevada cartera crédito derivado del incremento exponencial de las ventas no significa que la entidad obtenga mayores ingresos, pero el aplicar gestión de cobranzas donde la cantidad de créditos recuperados, sea mayor que la cantidad de crédito otorgado significaría que la empresa aplica técnicas y procedimientos de cobranzas efectivos.

Al mismo tiempo el concepto de recaudación, que significa en términos generales el acto de juntar algo, recolectar elementos u objetos con un fin específico, forma parte de la gestión de cobranza ya que es el acopio de los recursos monetarios, aunque en general en todo el sentido de la palabra signifique juntar todo tipo de recursos, monetario, bienes, entre otros, contablemente se refiere sólo a la parte de recolección de dinero de la empresa, motivo por el que se le dice recaudo de cartera. Las cuales son aquellas deudas de los clientes de una empresa, deudas provenientes de las ventas que se hacen ya sea a crédito o efectivo, según lo disponga el cliente y llegue en acuerdo con el vendedor o empresa. (Ruiz, 2018).

La tecnología Interviene en todo el proceso de cobranza automatizando funciones, acelerando procesos, proporcionando la información correspondiente a las personas que la requieran, que pueda elaborar reportes y análisis que permita tomar decisiones adecuadas en el negocio. En ocasiones los programas informáticos son una herramienta de ayuda fundamental para el análisis y control del área de cobranza.

Así mismo, para Ettinger (2000) “los procedimientos para la cobranza revisten gran importancia, debido a que capacitan a la creadora para reinvertir su capital, mantener el volumen de las ventas y desarrollar hábitos de pago puntual en los clientes” (p. 21). Por tal motivo, es importante resaltar que la cobranza es de vital importancia para el funcionamiento y estabilidad en las organizaciones, es decir que la cobranza es el motor principal de toda institución financiera ya que genera liquidez y solvencia.

Por su parte, Nava & Marbelis (2014) menciona que: “La cobranza tiene como objetivo recuperar el efectivo adecuado mediante el tratamiento de un sistema efectivo, es muy importante entender que el objetivo de la cobranza es mantener íntegros portafolios de crédito existentes en la empresa” (p. 3). Por lo tanto, las estrategias aplicadas al control para la recuperación de la cartera deben ser tan importante como aplicar el crédito, por tal motivo se debe tener una adecuada política de crédito y cobro, aplicando estrategias que permitan evaluar el control de los procedimientos aplicados en dicha política, de igual manera es importante mencionar que las políticas de cobro, las cuales consisten en “Los procedimientos que la institución financiera siguen para cobrar sus cuentas una vez vencidas” y cuya efectividad se puede evaluar parcialmente examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables” (p. 6).

Entendiendo que la institución donde su actividad es otorgar crédito de efectivo debe tener políticas de cobro altas y bien definidas, ya que como lo dicen los autores anteriormente citados una de las políticas se debe cumplir a cabalidad es de las cuentas incobrables, que contablemente son las cuentas en la cuales no se puede cobrar dinero alguno de la cartera, ya sea por declaración del cliente en banca rota o algún otro motivo, generando un gasto para la institución financiera.

La efectividad de las políticas de cobro de la empresa se puede evaluar parcialmente examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables. Una efectiva labor de cobranza está relacionado con efectiva una política de créditos por lo que se minimiza los gastos de cobro por cuentas difíciles o de dudosa recuperación, una política de cobranza debe basarse en su recuperación sin afectar la permanencia del cliente. Cada deudor requiere un tratamiento diferenciado para conseguir la recuperación de la deuda, y es misión del responsable de cobros de averiguar haciendo de “investigador de morosos” cuál es la tipología del deudor para decidir la estrategia de recobro más idónea a utilizar.

Se puede decir, entonces, que el éxito de su departamento depende de lograr una cobranza puntual. No debe permitir que se retrasen los clientes. Esta es la clave para que el porcentaje de eficiencia de la cobranza sea alto, cuanto más tiempo pase en la cobranza, mayor será la probabilidad de que se vuelva incobrable. Debe desarrollar habilidades especiales para cobrar las cuentas vencidas sin perder al cliente

Según Araiza (2005), las cuentas incobrables “Son las mercancías y servicios a crédito o a plazo, que no son pagados por los clientes en las fechas establecidas”. (p. 6), las mismas representa una pérdida para la empresa, ya que además de no percibir el reintegro del dinero, se presenta un gasto al aplicar los métodos de cobranzas establecidos. Pueden existir casos en los cuales se puedan presentar negociaciones de deudas cuyo propósito es recuperar el cierto porcentaje del crédito otorgado, disminuyendo el nivel de pérdida de la empresa.

Por último, Morales & Morales (2014) cabe destacar en forma especial que la productividad de un negocio, y en muchos casos su éxito o fracaso, puede verse determinada por la eficiencia con que recupere sus cuentas por cobrar. Por ello, la gerencia debe asegurarse que la función de cobranza se centre en un individuo o en un departamento

particular de la organización, que produzca los resultados más efectivos.” Sobre todo en el caso de las compañías que tienen como cliente a grandes empresas, que constituyen la mayor parte de sus ventas.

Fases de la cobranza

Para Morales & Morales (2014), Las fases de la cobranza están representadas de la siguiente manera:

Prevención. Son las acciones encaminadas a evitar el incumplimiento del pago de un cliente, disminuir el riesgo de mora en los portafolios de las cuentas por cobrar y asegurar los elementos necesarios para actuar en caso de aumento de riesgo por el incremento de los clientes que no pagan, como es el caso de las acciones legales, ya sea con los abogados de la empresa o a través de un despacho especializado en la recuperación de clientes morosos.

Cobranza. Acciones encaminadas a recobrar adeudos en tempranas instancias de mora, donde aún la empresa desea continuar su relación de negocio con el cliente, dado que aún existe la posibilidad de hacer negocios de manera rentable.

Recuperación. Se refieren a las acciones encaminadas a recuperar adeudos de créditos en mora con bastante tiempo, probablemente la empresa no desea continuar la relación de negocio con el cliente, porque considera que no le pagaran los clientes los adeudos, y es como echarle dinero bueno al malo.

Extinción. Son las acciones que encaminadas a registrar contablemente las cuentas por cobrar como saldadas cuando los clientes han pagado los adeudos correspondientes.

Durante las primeras etapas, se tienen actividades con un costo bajo y tratan al cliente con gentileza para conservar su buena voluntad, en contraste con las últimas etapas, en las cuales las acciones que se emprenden en cierto modo son más incisivas, pueden ser más rápidas y, por tanto, tienden a colocar al deudor que no quiere pagar en clasificaciones que

ameritan acciones drásticas o legales. Las cuentas vencidas y no pagadas ocurren por diversas razones, y estas requieren diferentes procedimientos y técnicas.

Por su consiguiente para Cole (1977) manifiesta que es posible dividir un sistema general de cobranzas en cuatro etapas, describiendo en cada etapa la clase de esfuerzo que se hace con el cliente para que cumpla con los pagos del crédito y que caracterizan a cada una, es así que pueden establecerse:

1. Etapa de rutina impersonal: En esta etapa es en donde se hace la clasificación de los deudores, específicamente para aquellos clientes que no pagaron en las fechas que tenían la obligación de saldar el crédito de manera parcial o total.
2. Etapa de exhortaciones impersonales: En ella, los modelos de carta que se usan ya no son del tipo impersonal rutinario, en estos casos ya asumen más bien el carácter de exhortación. Si los avisos suaves en la primera etapa no lograron que el deudor pagara el crédito, entonces lo recomendable es usar medios más enérgicos para lograr el pago del crédito.
3. Etapa de exhortaciones personales: Los deudores se caracterizan porque se han sobregirado, eventualmente se vuelven insolventes (y que pueden acudir a la quiebra), han sufrido algún accidente o infortunio (como un siniestro, robo, etc.); algunos son defraudadores habituales con el propósito de nunca pagar y que creen que el importe del adeudo es incorrecto y discuten como se encuentra la factura.
4. Etapa de acción drástica o legal: Se identifica si el deudor posee bienes propios antes de emprender cualquier acción legal

Las políticas de cobro

Son los procedimientos que sigue la empresa para cobrar los créditos que ha otorgado a sus clientes. “Cualquier sistema de cobranzas para que tenga éxito debe recibir dinero. Este objetivo se vuelve menos obvio y bastante menos probable de lograr cuando se agregan los requerimientos adicionales de retención del buen nombre, la rehabilitación del deudor, la prontitud en el pago y la operación económica”. De acuerdo con el objetivo que se establezca en la empresa, referente a la cobranza de los créditos otorgados a los clientes, será el marco de referencia para establecer las políticas de cobranza.

Si, por ejemplo, el objetivo primordial es la prontitud en el cobro de las cuentas pendientes, se usarán métodos estrictos que pueden ser muy costosos y a su vez difundir una imagen de la empresa estricta para el cobro a los clientes. Por otra parte, si la empresa tiene como objetivo tener una reputación de aceptación entre los clientes, probablemente acepte las súplicas de los clientes para dilatar los pagos, lo cual conducirá a la empresa a establecer políticas amables y hasta delicadas, que seguramente conducirán a una cobranza más lenta.

Lo recomendable es que las políticas de cobranza se analicen de manera periódica de acuerdo con las condiciones y necesidades de la compañía, y de la situación en que se desarrollan sus operaciones.

Por lo general, se distribuye un resumen de dicha política a los diferentes elementos de la organización relacionados directa o indirectamente con ella: finanzas, contabilidad, ventas, personal, y a quienes realizan físicamente el trabajo de cobro. De manera tácita, pero claramente entendida, las políticas de trabajo fluyen del personal de mayor experiencia hacia el nuevo, a fin de perpetuar las diferentes técnicas cuya aplicación es fruto de una eficaz labor de cobranza dentro de una organización establecida.

Control de gestión

Según los expertos Del Toro, Fonteba, Trabas & Santos (2015) el control de gestión es el proceso de integración de todos los elementos que se encuentran asociados al aseguramiento de la máxima eficiencia de los procesos”, tanto en la coordinación de la cantidad y calidad de los recursos e información, que conlleven a su vez, “al cumplimiento de ciertos requisitos legales y de los fines institucionales.

Por su parte, Carballo (2013) menciona que el control dentro de una empresa es aquella función que busca asegurar el logro de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación, además es la última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar en función de los resultados generados en las fases que le preceden.

Indicadores de gestión

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de gestión de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a estos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso. Se define un indicador de gestión como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambios generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, entre otros. Los mismos son factores para establecer el logro y cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.

Igualmente son partes de 2 sistemas de información fundamentales para la gerencia de organización: (a) Sistema de información gerencial: son aquellos que proporcionan información de apoyo a la toma de decisiones, donde los requisitos de información pueden identificarse de antemano. Las decisiones respaldadas por este sistema frecuentemente se

repiten. (b) Sistema de apoyo para la decisión: Ayuda a los gerentes en la toma de decisiones únicas y no reiteradas que relativamente no están estructuradas. Parte del proceso de la decisión consiste en determinar los factores y considerar cual es la información necesaria.

Los indicadores de gestión son ante todo información, es decir, agregan valor, no son solo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados, entre esos atributos para la información se encuentran los siguientes:

1. Exactitud: La información debe presentar la situación o estado como realmente es
2. Forma: Existen diversas formas de presentación de la información que poder ser cualitativa o cuantitativamente o cualitativamente, numérica o gráfica, resumida, detallada, entre otras.
3. Frecuencia es la medida de cuan a menudo se requiere, se recaba. Se produce o se analiza
4. Extensión: Se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés, además tiene que ver con la brevedad requerida
5. Origen: Puede originarse dentro o fuera de la organización. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea la fuente correcta.
6. Temporalidad: La información puede "hablarnos" del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros.
7. Relevancia: La información es relevante si es necesaria para una situación particular.
8. Integridad: Una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.

9. Oportunidad: Para ser considerada oportuna, una información debe estar disponible y actualizada cuando se la necesita.

De igual manera es importante considerar que un indicador correctamente compuesto tiene las siguientes características:

1. Nombre: La identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre.
2. Además de concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad.
3. Forma de cálculo Generalmente, cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.
4. Unidades: La manera como se expresa el valor de determinado indicador está dado por las unidades, las cuales varía de acuerdo con los factores que se relacionan.
5. Glosario Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo. Por lo general, las organizaciones cuentan con un documento, llámeseles manual o cartilla de indicadores, en el cual se especifican todos los aspectos atinentes a los indicadores que maneja la organización.

Ventajas que tiene contar con indicadores de gestión

Quizá la ventaja fundamental derivada del uso de indicadores de gestión se resume en la reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores. A continuación se mencionan algunos beneficios del uso de indicadores de gestión

1. Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder
2. Estimular y promover el trabajo en equipo.

3. Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
4. Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
5. impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
6. Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
7. identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
8. identificar fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas
9. Para reforzar comportamientos proactivos.
10. Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
11. Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
12. Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
13. Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas

Indicadores de gestión en el área de crédito y cobranza

El departamento de créditos y cobranzas desempeña un papel importante en la empresa porque está relacionada con los diferentes departamentos, el personal del mismo tiene la función de dar seguimiento y control del crédito, y además de reconocer si el cliente posee

la liquidez financiera para cancelar la deuda adquirida por la compra de un bien o servicios. Entre sus funciones principales de acuerdo a lo establecido por Morales y Morales (2014) menciona lo siguiente:

1. Otorgamiento de los créditos: Otorgar créditos a clientes que deseen adquirir el bien en la modalidad que deseen y de acuerdo a las políticas de créditos de la empresa.
2. Estudios de estados financieros e información anexa: es necesario evaluar su situación financiera para otorgar el crédito al cliente.
3. Gestión efectiva de la cobranza: se realiza un seguimiento de cobranza a clientes que no cancelan su deuda o estén atrasados en sus pagos, siempre tomando en cuenta el motivo de su atraso.
4. Informes a Gerencia: Se debe presentar un informe detallando los clientes que aplicaron el crédito y lo que no; así como sus montos generados de los créditos, la gestión de la cartera de clientes y además el número de clientes que solicitaron el crédito.
5. Control de personal a su cargo: El gerente del departamento de crédito y cobranza tiene la obligación de supervisar al personal a cargo.
6. Determinación de malas deudas: Es necesario que se realice una evaluación adecuada al cliente en el otorgamiento de créditos, con el fin de evitar una cartera vencida; el gerente debe reconocer a los clientes que deseen cancelar la deuda y a los malos deudores, con el objetivo de determinar a quienes, deben aplicarse acciones judiciales para recuperar la deuda.
7. Verificación de documentos: En el proceso de control interno es necesario verificar los documentos que se utilizaron para la adquisición del bien por el cliente, con el fin de disminuir el riesgo de cartera vencida

En el proceso de crédito y cobranza se aplicarán las medidas de desempeño clave como lo son indicadores de eficiencia, eficacia, tiempo, productividad, calidad e impacto

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso; Los mismos son expresiones cuantitativas que nos permiten analizar cuan bien se esté administrando la empresa, en áreas como uso de recursos cumplimiento del programa, errores de documentos.

La eficiencia se utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o el cumplimiento de actividades, la efectividad esa relación entre los resultados logrados y los resultados que nos habíamos propuesto y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que hemos planificado, mientras que la eficacia valora el impacto de lo que hacemos

Es importante mencionar que para Gitman & Zutter (2012), el aspecto final que una empresa debe considerar en su administración de las cuentas por cobrar es la supervisión de crédito, que consiste en una revisión continua de sus cuentas por cobrar para determinar si los clientes están pagando de acuerdo con los términos de crédito establecidos. Si los clientes no pagan a tiempo, la supervisión de crédito advertirá a la compañía del problema. Los pagos lentos son costosos para una compañía porque prolongan el periodo promedio de cobro, incrementando así la inversión de la empresa en las cuentas por cobrar.

Dos técnicas que se usan con frecuencia para la supervisión de crédito son el periodo promedio de cobro y la antigüedad de las cuentas por cobrar. Adicionalmente, las compañías utilizan varias técnicas comunes de cobro

Lo que indican en esta ocasión, la importancia que se debe tener en las cuentas por cobrar de las empresas, ya que de esta supervisión la administración puede detectar a tiempo los comportamientos de endeudamiento de los clientes, de acuerdo a las condiciones del crédito otorgado, previniendo el aumento de inversión de la empresa en las cuentas por cobrar, evitando que afecte la rentabilidad y liquidez. Se indica también que se presentan dos técnicas para la supervisión del crédito como el periodo promedio de cobro y la antigüedad de las cuentas por cobrar, de igual manera hay muchas más técnicas que se pueden aplicar a los cobros.

Entre los requerimientos para el diseño y elaboración de los indicadores de gestión para controlar el proceso de crédito y cobranza está lo siguiente:

1. Medir el nivel de cumplimiento de metas de acuerdo al límite aceptable de concesión de créditos, permitiendo evaluar un equilibrio de liquidez conforme a lo dispuesto en las resoluciones del Organismo de Control.
2. Apreciar el índice de morosidad de la cartera de crédito el cual permita realizar comparaciones respecto a los otros años.
3. Valorar el crecimiento de la cartera vencida para evaluar la manera de mantener y/o reducir la proporción de cartera vencida a través de la revisión del proceso, a fin de verificar si la gestión de recuperación es la correcta.
4. Estimar el nivel de recuperación de la cartera de acuerdo a la gestión de cobranza.
5. Evaluar el nivel de cartera productiva e improductiva respecto a la calificación de la cartera de crédito.
6. Medir el nivel de satisfacción del cliente respecto a los beneficios y servicios que ofrece la organización.

Bases Legales.

Las bases legales constituyen el aspecto jurídico – normativo de la investigación, aquí se hace referencia a las principales leyes en las que se basa el estudio. Entonces, la investigación se fundamenta en primer lugar en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), que respecto al tema de estudio establece lo siguiente:

Artículo 112: Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, protección del ambiente u otras de interés social. El estado promoverá la iniciativa privada garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como de la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar, y regular la economía o impulsar el desarrollo integral del país.

Este artículo establece la seguridad de los ciudadanos de poder emprender el desarrollo económico a través del desarrollo de actividades comerciales lícitas, donde el estado garantizara no solo la protección y seguridad para garantizar la sana convivencia entre los individuos, a través de las iniciativas empresariales colectividad, garantizando la justa distribución de la riqueza y el desarrollo económica nacional, proporcionando fuentes de trabajo y la producción de bienes y servicios

Sistema de Variables

Según Arias (2006), “una Variable es una cualidad susceptible de sufrir cambios, un Sistema de Variables consiste, por lo tanto, en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores y unidades de medida. (p. 17). De acuerdo a todo lo anterior, el término variable puede definirse como

una característica, atributo, propiedad o cualidad presente o ausente en los individuos, grupos o sociedades, en grados, magnitudes o medidas distintas.

En esta investigación las variables objeto de estudio son: Indicadores y gestión en el área de créditos y cobranzas

Operacionalización de Variables

La definición conceptual o nominal, hace referencia a los objetivos de la investigación y se encuentra estrechamente relacionada con el cuerpo teórico en el cual está contenida la hipótesis o la variable de estudio. De acuerdo a Parella (2010) La definición operacional “Pretende identificar los elementos y datos empíricos que expresen y especifiquen el fenómeno en cuestión”. La variable se define en términos de las acciones que sirven para medirla. Indica qué hacer para que cualquier investigador pueda observar el fenómeno. (p 67).

Esta definición operacional asigna significado a una variable, describiéndola en términos observables y comprobables para poder identificarla. La mayor o menor precisión de este tipo de definiciones está dada por el grado en el cual los indicadores expresen el concepto que procuran representar. De este modo, existe una relación cerrada y estrecha entre la definición conceptual de las variables y los indicadores

Cuadro 1

Operacionalización de Variables

Variables	Concepto	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Indicadores	Los indicadores es un sistema de información que sirve para controlar, generar informes oportunos que le permita crear alertas a la gerencia para que aplique las acciones correctivas oportunamente.	Sistema información	<ul style="list-style-type: none">• Control• Tipos• Informes• Oportunidad• Acciones correctivas	1 2 3 4-5 6
Gestión en créditos y cobranzas	La gestión en crédito y cobranza tiene como finalidad la correcta selección de clientes para el respectivo otorgamiento de créditos, el cual conlleva no solo un arduo proceso de organización sino que a su vez va acompañado	Otorgamiento de créditos Cobranzas	<ul style="list-style-type: none">• Organización• Investigación• Análisis• Aprobación• Prevención• Cobros• Recuperación• Extinción	7-8 9-10 11-12 13 14-15 16-17 18-20 21

Cuadro 1 (Cont.)

Variables	Concepto	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Gestión en créditos y cobranzas	con la correspondiente investigación y análisis para su posterior aprobación, garantizando de esa manera gestionar de forma más eficaz el proceso de cobranza			

Capítulo III

Marco Metodológico

Sandoval (2011) expresa que “el marco metodológico es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “cómo” se realizará el estudio (p.118), esta tarea consiste en hacer operativa los conceptos y elementos del problema que se estudia.

En concordancia con el autor, el marco metodológico tiene la finalidad de precisar, a través de un lenguaje claro y sencillo, los métodos, técnicas, estrategias, procedimientos e instrumentos utilizados por el investigador para lograr los objetivos y dar repuestas a la problemática presentada en el capítulo I, en el mismo se presenta análisis del problema planteado a través de las diversas técnicas de trabajo con el propósito de dar una descripción de como se está realizando el estudio.

Enfoque o paradigma de investigación

Para Palella & Martins (2010), “la investigación cuantitativa requiere el uso de instrumentos de medición y comparación que proporcionan datos cuyo estudio necesita la aplicación de modelos matemáticos y estadísticos” (p.46). La presente investigación se encuentra enmarcada bajo el modelo de investigación cuantitativa, debido a que para la misma se implementó la recolección y análisis de datos para responder a las preguntas de investigación planteadas anteriormente y se empleará la medición numérica, es decir el uso de la estadística para el diagnóstico del uso de indicadores y del proceso de gestión de crédito y cobranza

Para Hernández y Otros (2010) una de las ventajas de las investigaciones cuantitativas es que “El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.” (p.4).

Modalidad de investigación

De acuerdo a la naturaleza y características del problema, el presente trabajo de investigación se encuentra enmarcado bajo la modalidad de proyecto factible, debido a que busca o plantea dar una solución en cuanto a la gestión de crédito y cobranza mediante el diseño de indicadores de gestión en la empresa La toscana market C.A. Se denomina proyecto factible a aquellos que consiste en la elaboración de una propuesta, modelo, entre otros, destinada a atender las necesidades específicas, brindando soluciones a una realidad o problemática real planteada.

Para Palella & Martins (2010) el proyecto factible consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas, determinadas a partir de una base

diagnostica (p.97) Es decir, la finalidad de esta modalidad es proporcionar propuestas que se puedan ejecutar para solventar la situación presentada

Para desarrollar esta modalidad lo primero que se debe hacer es un diagnóstico; el segundo paso consiste en plantear y fundamentar teóricamente la propuesta y establecer tanto el procedimiento metodológico como las actividades y recursos necesarios para su ejecución. Por último, se realiza análisis sobre la factibilidad del proyecto y, en caso de que el trabajo incluya el desarrollo, la ejecución de la propuesta con su respectiva evaluación, tanto del proceso como de los resultados.

Tipo investigación

En referencia al tipo de investigación Palella & Martins (2010) plantea que se refiere a “la clase de estudio que va a ser realizado, orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios” (p. 88). De acuerdo a la problemática presentada expresada en capítulo I la investigación es de tipo descriptiva porque se describe el proceso de otorgamiento de créditos y cobranzas existentes en la empresa La toscana market C.A, se identifican los controles implementados en los dos procesos, para realizar un diagnóstico de la gestión en el área de créditos y cobranzas.

Diseño de la investigación

Según Arias (1999), define el diseño de la investigación como “la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado” (p.30). Para Palella & Martins (2010), el diseño no experimental es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes y se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos (p. 87) En la investigación presentada se

encuentra enmarcada bajo el diseño no experimental ya que para la misma no se manipularan las variables presentadas,

En referencia a esto Parella & Martin (2010) define: la Investigación de campo como la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta. (p.88)

Es por ello que la investigación presentada se encuentra enmarcada bajo el diseño no experimental o diseño de campo, este diseño debido a que se aplicara un cuestionario al personal que labora en el departamento de crédito y cobranza de la empresa La Toscana Market C.A

Población y muestra

Palella & Martins (2010) la población en una investigación “Es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se va a generar conclusiones” (p. 105) En este caso, la población objeto de estudio está representada por 5 personas, que laboran en la empresa objeto de estudio: 1 gerente de operaciones, 1 administradora, 1 jefa de crédito y cobranza, 1 cajera principal y 1 auditor.

En referencia a esto, Palella & Martins (2010) expresan salvo en el caso de las poblaciones pequeñas, se impone la selección de los sujetos pues, por razones de tiempo, costo y complejidad para el acopio de datos sería imposible estudiarlos todos. En esta investigación no se aplican criterios muestrales por considerarse la población pequeña y finita.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Una vez definido el diseño de investigación, es decir, la forma de obtener la información y se resuelven los problemas de muestreo, el paso posterior es la recolección de los datos. Para Palella & Martins (2010) las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información y se utiliza: la observación, la entrevista, encuestas, pruebas, entre otras (p.115)

En la presente investigación la técnica de recolección de datos que se utilizó fue la encuesta, con la cual se pretende obtener información que suministre un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular en un momento único. Y la observación ya que la misma es fundamental en todos los campos de la ciencia y consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que se estudia.

Según Palella & Martins (2010) un instrumento de recolección de datos, es un principio cualquier recursos del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. En la presente investigación se utilizó como instrumento de recolección de datos el cuestionario, el cual es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo una serie de preguntas, las cuales en la investigación antes mencionada serán preguntas cerradas.

La validez y confiabilidad

La validez de los datos según Arias (2006) se determina a través de una técnica especializada conocida como la técnica del juicio del experto, en la cual se evalúa la claridad, pertinencia y coherencia del instrumento, es por ello que la validez del instrumento de la presente investigación se realizó a través de la técnica “juicio de expertos”. Para fines de la presenta investigación y la ejecución de la misma solicitó la

colaboración de tres (3) profesionales expertos, 2 contadores u administradores y un profesor de metodología de la investigación, quienes realizaron la respectiva valoración del instrumento diseñado y emitieron su respectiva opinión mediante otro instrumento estructurado para la verificación del mismo, la versión final se redactó tomando en consideración la opinión solicitada a los expertos

Confiabilidad

De acuerdo con el tamaño de la muestra conformada por los sujetos objeto de estudio, la confiabilidad del instrumento de recolección de datos se realizó a través de la validez del instrumento. Al respecto Hernández, Fernández & Baptista (2010) La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales (p.277).En relación a la confiabilidad de esta investigación, de acuerdo con el tamaño de la muestra, se asumió el planteamiento hecho por Trujillo (1990) en el cual expresa “Para el cálculo de la confiabilidad , en los casos que los elementos muestrales sean inferiores a cincuenta(50) sujetos , y que además el encuestador este presenta para aclarar cualquier duda que pudiese suscitarse , no es necesario determinarla confiabilidad del instrumento ,en estos casos solo es recomendable la validación del instrumento

Técnicas de procesamiento y análisis de la información

Esta parte de la investigación está referida a la descripción de las distintas operaciones a las cuales serán sometidos los datos recabados mediante el instrumento y demás técnicas utilizadas. Es este contexto, Sabino (2002), considera que “el análisis cuantitativo consiste en registrar sistemáticamente el comportamientos o conductas a los cuales generalmente, se les codifica con números para darle tratamiento estadístico” (p. 450).

En consecuencia, una vez obtenida la información en relación al tópico que ocupa, con el cuestionario diseñado y realizando observaciones detalladas de los sitios de trabajo y el contacto directo con los trabajadores(as), se procederá al análisis de los datos a través de la ordenación en tablas de distribución de frecuencias y porcentajes como medida de la estadística descriptiva. Luego, las respuestas se mostrarán en gráficos circulares facilitando así el análisis e interpretación de los resultados respecto a describir la situación que presenta la formulación de indicadores para la optimización de la gestión en el área de créditos y cobranzas de la empresa La Toscana Market C.A.

Capítulo IV

Análisis de la información

Luego de aplicar el cuestionario para la obtención de los datos, se realizó su procesamiento para obtener la información requerida que sirve para dar respuesta a las preguntas de investigación previamente formuladas. En este sentido, Palella & Martins (2010), la interpretación de los resultados consiste en inferir conclusiones sobre los datos codificados, basándose en operaciones intelectuales de razonamiento lógico e imaginación, ubicando tales datos en un contexto teórico. (p. 182).

Para facilitar el análisis e interpretación de los resultados, los datos obtenidos fueron presentados en tablas de frecuencia y graficas de pastel, la cual facilitó el estudio sobre la formulación de indicadores para la optimización de la gestión en el área de créditos y cobranzas de la empresa La toscana market, C.A.

Cuadro 2

Implementación de procedimientos de control durante la tramitación del otorgamiento de créditos

Categorías	F	%
Si	-	-
No	5	100

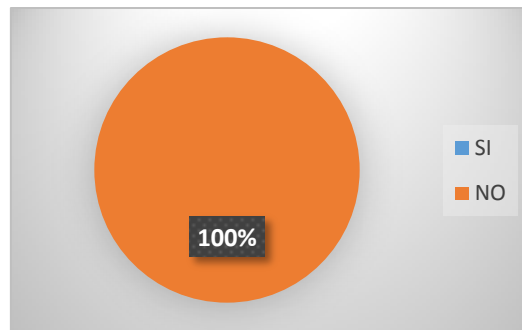


Gráfico 1: Implementación de procedimientos de control durante la tramitación del otorgamiento de créditos

En el cuadro 2 y gráfico 1 se observa que el cien por ciento de los trabajadores manifestó que no se implementan procedimientos de control durante el otorgamiento de créditos. Morales & Morales (2014) plantea respecto al otorgamiento de crédito que una investigación de crédito se lleva a cabo para ayudar a tomar una sana decisión respecto al crédito, por esta razón, deben existir procedimientos de control cuya finalidad permita la eficaz selección de clientes que cumplan con las obligaciones crediticias otorgadas y a su vez contribuir con el desarrollo financiero de la organización al existir un menor riesgos en el retorno de los activos otorgados por la empresa.

Cuadro 3

Elaboración de análisis o informes para determinar la posibilidad de pago de los clientes

Categorías	F	%
Si	1	20
No	4	80

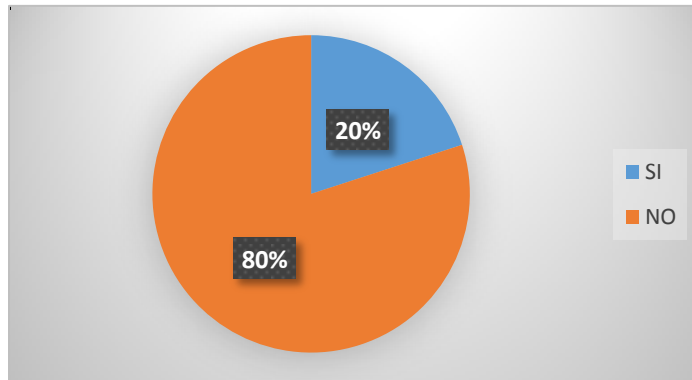


Gráfico 2: Elaboración de análisis o informes para determinar la posibilidad de pago de los clientes

El cuadro 3 y gráfico 2 refleja que el ochenta por ciento de los empleados respondió que la empresa no efectúa los respectivos análisis correspondientes para determinar la capacidad de pago de los clientes, mientras que el veinte por ciento manifestó que si se efectúan los análisis correspondientes. Cole (1977) considera que el análisis es la fase en donde se decide si se otorga o se rechaza la solicitud del crédito del cliente, para lo cual se realiza un estudio minucioso de la información recopilada anteriormente. Por lo tanto, es indispensable efectuar el análisis correspondiente con la finalidad de conocer la capacidad de pago de los clientes potenciales, sus límites de créditos, activos con los cuales pudieran responder en casos de incumplimiento, de esa manera salvaguardando la estabilidad financiera de la empresa

Cuadro 4

Presentación de informes dirigidos a la gerencia para garantizar la eficacia del otorgamiento de créditos

Categorías	F	%
Si	1	20
No	4	80

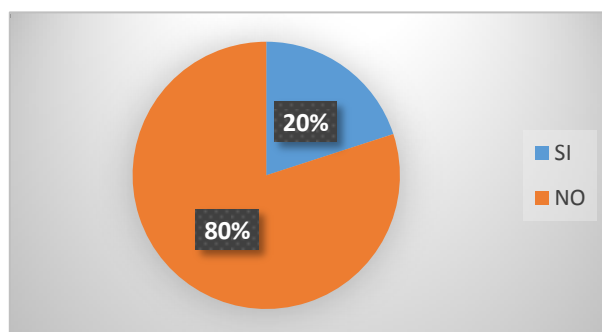


Gráfico 3: Presentación de informes dirigidos a la gerencia para garantizar la eficacia del otorgamiento de créditos

El cuadro 4 y gráfico 3 refleja las respuestas de los encuestados en un ochenta por ciento de acuerdo a que no se proporcionan informes a la gerencia con la finalidad de garantizar la eficacia durante el proceso, por su parte el veinte por ciento está en desacuerdo al manifestar que si se elaboran informes a la gerencia. Morales & Morales (2014) considera que se deben presentar un informe detallando los clientes que aplicaron el crédito y lo que no; así como sus montos generados de los créditos, la gestión de la cartera de clientes y además el número de clientes que solicitaron el crédito. La falta de informes representa una debilidad para la entidad ya que al momento de determinar la aprobación de un crédito no se contará con la veracidad del cumplimiento de los pagos.

Cuadro 5

Preparación de informes oportunos para la toma de decisiones

Categorías	F	%
Si	-	-
No	5	100

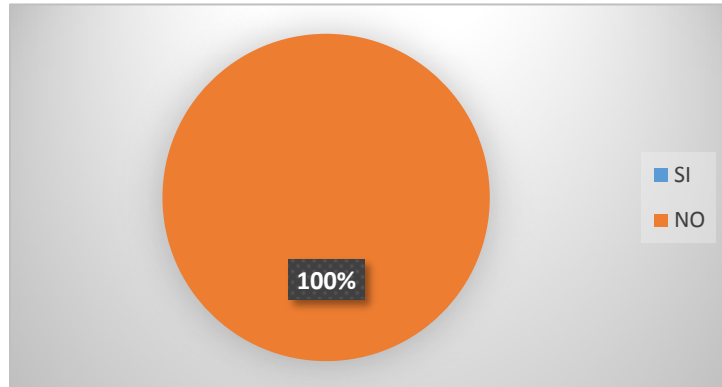


Gráfico 4: Preparación de informes oportunos para la toma de decisiones

En el cuadro 5 y gráfico 4 se puede apreciar que el cien por ciento de los trabajadores afirma que la empresa no proporciona de manera oportuna los informes a la gerencia que puedan desempeñar un papel clave en la toma de decisiones. Morales & Morales (2014) expresa que los analistas de crédito deben determinar los elementos que tienen que conocer para tomar una decisión de aceptación o rechazo en la solicitud de crédito, de manera que éstos, en su mayoría, sean recuperados. Los informes deben presentarse en lapsos que adecuados con la finalidad de efectuar las correctas deliberaciones para de esa manera se puedan tomar las decisiones más efectivas al momento de determinar a los clientes potenciales, evitando generar deudores que incumplan con los plazos de pago.

Cuadro 6

Presentación de información veraz en los informes útiles en la toma de decisiones

Categorías	F	%
Si	1	20
No	4	80

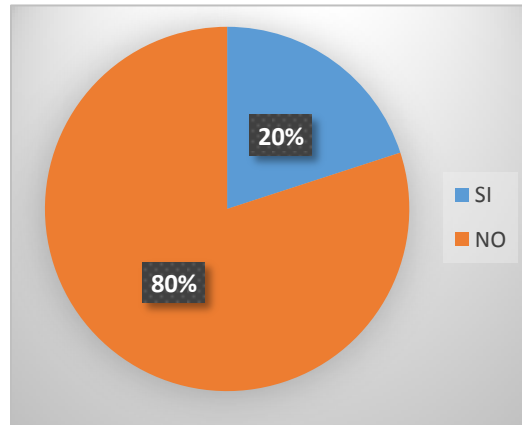


Gráfico 5: Presentación de información veraz en los informes útiles en la toma de decisiones

Se evidencia en el cuadro 6 y gráfico 5 que el ochenta por ciento del personal considera que los informes presentados no proporcionan información veraz que influya en la toma de decisiones por parte de la gerencia, mientras que el veinte por ciento afirma que los mismo sustentan información veraz para la toma de decisiones. Para Cole (1977) Durante las fases del otorgamiento de crédito se procede a realizarse un análisis o un diagnóstico de la solicitud del crédito, para lo cual se realiza la revisión del expediente crediticio del cliente.. La información es fundamental para cualquier organización, ya que la misma se manifestará en la toma de decisiones, una información que presente debilidades o carezca de veracidad no podrán ser tomadas en consideración.

Cuadro 7

Ajustes aplicados a la cartera crediticia con la finalidad de descartar clientes con morosidad

Categorías	F	%
Si	5	100
No	-	-

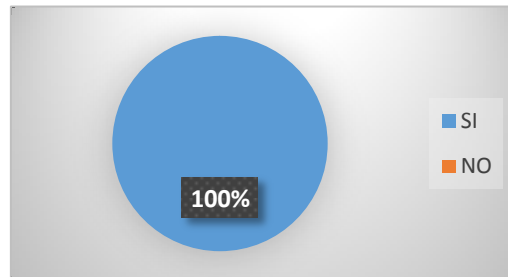


Gráfico 6: Ajustes aplicados a la cartera crediticia con la finalidad de descartar clientes con morosidad

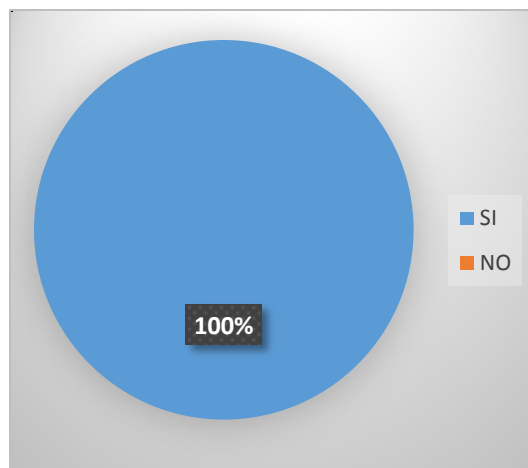
De acuerdo a los resultados que se reflejan en el cuadro 7 y gráfico 6, el cien por ciento de la población afirma que se deben realizar ajustes en la cartera de clientes con créditos esto con la finalidad de descartar los clientes con un alto nivel de morosidad. Según Araiza (2005), las cuentas incobrables “Son las mercancías y servicios a crédito o a plazo, que no son pagados por los clientes en las fechas. Por tal motivo se requiere que la gerencia efectúe todos ajustes correspondientes con la finalidad de evitar que los créditos otorgados se transformen en cuentas incobrables las cuales afectan la salud financiera de cualquier entidad al cesar el retorno del capital otorgado como compromiso de pago, de no efectuarse repercutirán en efectos negativos para la empresa

Cuadro 8

Existencia de un departamento de crédito y cobranza en la organización

Categorías	F	%
Si	5	100
No	-	-

Gráfico 7: Existencia de un departamento de crédito y cobranza en la organización



Se observa en el cuadro 8 grafico 7, el cien por ciento de la población señala que la empresa la toscana market C.A cuenta con un departamento de crédito y cobranza .Morales & Morales (2014) establece que el departamento de créditos y cobranzas desempeña un papel importante en la empresa porque está relacionada con los diferentes departamentos, el personal del mismo tiene la función de dar seguimiento y control del crédito La existencia del departamento permite desempeñar de manera más efectivas las labores de cobranza ya que el personal labora en función a un área en especifica ideando estrategias y métodos para garantizar el cumplimiento de los objetivos del departamento.

Cuadro 9

Recursos existentes en el departamento de crédito y cobranza

Categorías	F	%
Manuales	-	-
Normas	2	40
Procedimientos	3	60
Personal calificado	4	80
Sistema administrativo	1	20

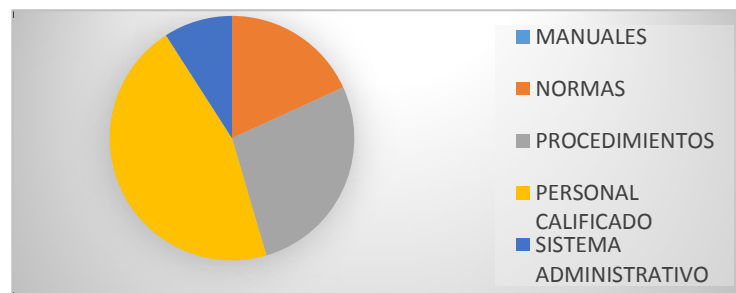


Gráfico 8: Recursos existentes en el departamento de crédito y cobranza

Se aprecia en el cuadro 9 y gráfico 8 que el ochenta por ciento del personal está de acuerdo que el departamento de crédito y cobranza entre sus recursos existentes se encuentra un personal calificado, mientras que los procedimientos, normas y sistema administrativo son recursos implementados en el departamento, con un sesenta por ciento, cuarenta y veinte por ciento respectivamente. Gitman & Zutter (2012), establece que las políticas de crédito “son una serie de lineamientos que se siguen con la finalidad de determinar si se le otorga un crédito a un cliente y por cuánto tiempo se le ha de conceder “Es decir, las acciones y procedimientos a seguir dentro del área de crédito, para evaluar, entre otros aspectos, si es factible conceder el crédito al cliente.

Cuadro 10

Desarrollo de investigaciones para determinar la capacidad de pago del cliente

Categorías	F	%
Si	3	60
No	2	40

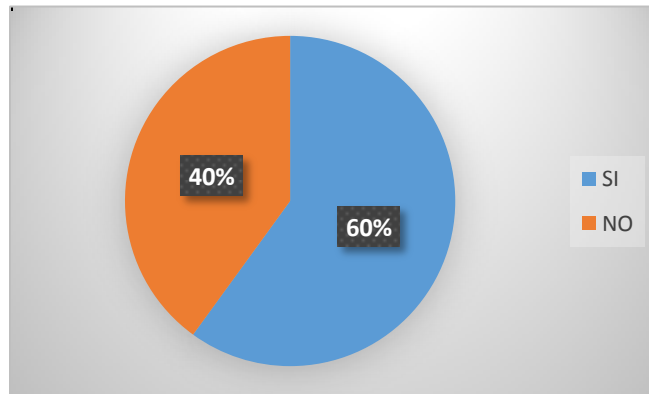


Gráfico 9 Desarrollo de investigaciones para determinar la capacidad de pago del cliente

Los resultados presentados en el cuadro 10 gráfico 9 demuestran que el sesenta por ciento considera que se efectúan las investigaciones correspondientes para determinar la capacidad de pago de los clientes, por el contrario, el cuarenta por ciento expresa que no se efectúan las mismas. Para Morales & Morales (2014) plantea respecto al otorgamiento de crédito que una investigación de crédito se lleva a cabo para ayudar a tomar una sana decisión respecto al crédito. Las investigaciones deben efectuarse con la finalidad de conocer de manera más precisa al cliente, ya que el mismo establecerá una relación comercial con la organización reflejada en el compromiso de extinguir lo adeudado

Cuadro 11

Información solicitada a los clientes para las solicitudes de créditos

Categorías	F	%
Historial crediticio con instituciones financieras	-	-
Referencias de proveedores	3	60
Referencias de clientes	3	60
Estados financieros	-	-
Visto bueno Dueño	1	20

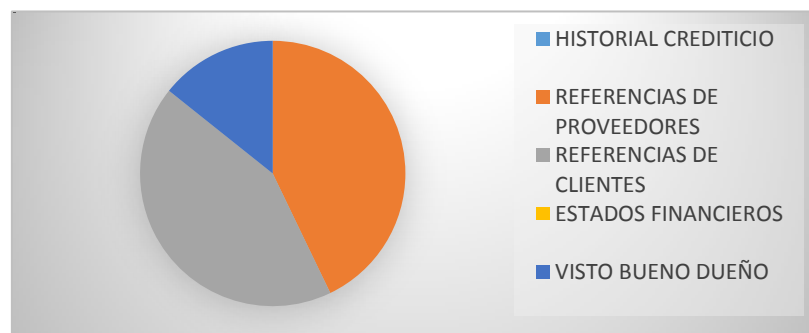


Gráfico 10: Información solicitada a los clientes para las solicitudes de créditos

Tal como se muestra en el cuadro 11 y gráfico 10, la mayor parte de los encuestado expreso que las referencias de proveedores y clientes forman parte de la información solicitada a los clientes con sesenta por ciento cada una, de igual manera manifestaron que el visto bueno del dueño de la entidad forma parte de una de las informaciones solicitadas con el veinte por ciento. Para Cole (1977) La investigación consiste en revisar el perfil del cliente que solicita el crédito por primera vez, para lo cual se necesita recopilar información como la capacidad de pago, historial crediticio, referencias de proveedores. La información recopilada representa las posibles expectativas de los clientes potenciales en cuanto a la capacidad de cumplimientos de las relaciones comerciales con la organización.

Cuadro 12

Elaboración de análisis para la aprobación de las solicitudes de crédito

Categorías	F	%
Si	0	-
No	5	100

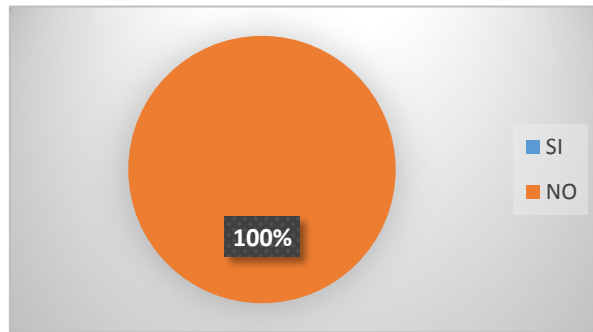


Gráfico 11: Elaboración de análisis para la aprobación de las solicitudes de crédito

En el cuadro 12 y gráfico 11 se evidencia que la totalidad de la muestra manifiesta que la organización no efectúa los análisis correspondientes a los documentos solicitados a los clientes para aprobaciones de créditos. Morales & Morales (2014), considera que durante el análisis que se efectúa al solicitante del crédito se detallan tres métodos que deben ser considerados al momento de otorgarlos Método de la 5 C, Método de Capacidad Financiera y Análisis discriminante. Los documentos solicitados representan una enorme importancia al momento de determinar si es favorable la aprobación de los mismos, ya que representan soportes de la capacidad de pago de los clientes y su situación financiera, es por ello que deben ser analizados para constatar la veracidad de los mismos

Cuadro 13

Políticas crediticias existentes en la empresa

Categorías	F	%
Clasificación de los clientes	1	20
Límites de crédito	5	100
Monto	3	60
Plazo de pago	2	40
Descuento por pronto pago	-	0
Pago en divisas	5	100

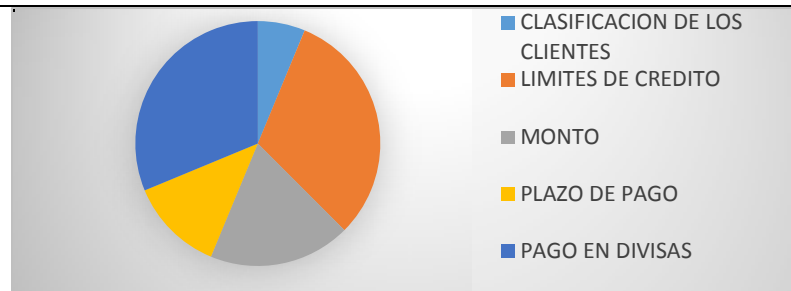


Gráfico 12: Políticas crediticias existentes en la empresa

En el cuadro 13 y gráfico 12 demuestra que los resultados de este ítem muestran que las políticas referentes a los límites de créditos y pago en divisas predominan con un cien por ciento cada una, mientras que un diecinueve va dirigida a los montos de crédito, sucesivamente las de plazo de pago y clasificación de los clientes con trece y seis por ciento. Domínguez (2010) manifiesta, que “Las políticas de crédito, es el área de la empresa que tiene como principal función definir la capacidad de endeudamiento de los clientes, determinando el monto que la empresa puede otorgarles en crédito. Las políticas deben presentar de una manera más inexorable de forma tal que las debilidades existentes presentadas en los anteriores procesos de selección de clientes por lo menos no genere la pérdida total de los activos otorgados, ya que las mismas representan el fortalecimiento y mejoras a las debilidades encontradas.

Cuadro 14

Aprobación de los créditos a través de la junta directiva

Categorías	F	%
Si	2	40
No	3	60

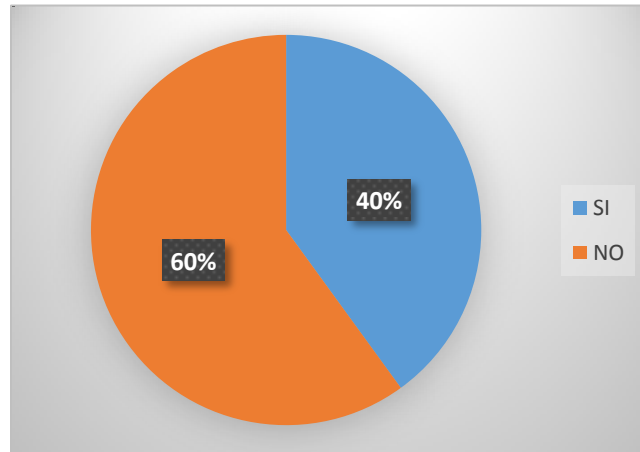


Gráfico 13: Aprobación de los créditos a través de la junta directiva

En el cuadro 14 y gráfico 13 se observa que el sesenta por ciento del personal está de acuerdo que la junta directiva es la máxima autoridad que aprueba los créditos, mientras que el cuarenta por ciento se encuentra en desacuerdo al considerar que la misma no es la que los aprueba. Morales & Morales (2014) expresa que para la aprobación de los créditos es necesario la presentación al comité de Créditos o a la gerencia para su aprobación; La cual determinara si el crédito cumple todos los estándares necesarios para su aprobación. La aprobación de los créditos debe efectuarse a través de una junta directiva, la cual haciendo uso de la respectiva información suministrada y procesada evaluara la cartera crediticia

Cuadro 15

Acciones realizadas por la empresa para garantizar una cobranza efectiva

Categorías	F	%
Clasificación de las facturas por fecha de vencimiento	3	60
Recordatorio sobre la fecha de vencimiento de las facturas	3	60
Personal de confianza calificado	4	80

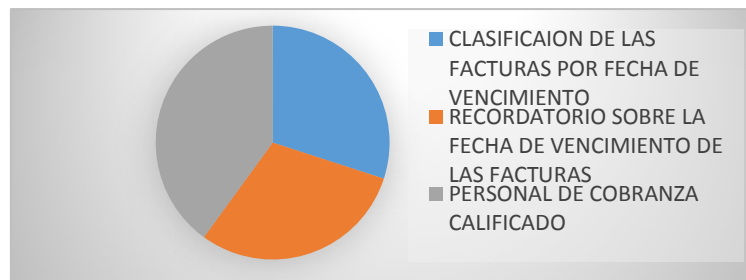


Gráfico 14: Acciones realizadas por la empresa para garantizar una cobranza efectiva

En el cuadro 15 y gráfico 14 se refleja que el sesenta por ciento de los encuestados está de acuerdo que la entidad cuenta con un personal de cobranza calificado, de igual manera consideran que tanto la clasificación de las facturas y los recordatorios sobre las fechas de vencimientos forman parte de las acciones realizadas para garantizar una buena cobranza con un treinta por ciento cada una. Nava & Marbelis (2014) menciona que: “La cobranza tiene como objetivo recuperar el efectivo adecuado mediante el tratamiento de un sistema efectivo, es muy importante entender que el objetivo de la cobranza es mantener íntegros portafolios de crédito existentes en la empresa”. Las acciones realizadas por la organización deben efectuarse de manera periódica con la finalidad de garantizar el retorno de los créditos, si al ejecutarse se detectan que las mismas no proporcionan los resultados más óptimos deben tomarse nuevas estrategias para mejorar las labores de cobranza

Cuadro 16

Previsiones tomadas por la empresa con la finalidad de evitar pérdidas

Categorías	F	%
Si	-	-
No	5	100

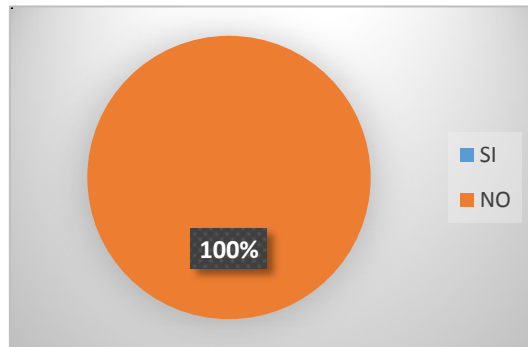


Gráfico 15: Previsiones tomadas por la empresa con la finalidad de evitar pérdidas

En el cuadro 16 y gráfico 15 se evidencia que la totalidad de los encuestados manifestó que la empresa no toma las provisiones adecuadas para evitar que se generen pérdidas en la cobranza ya que los créditos otorgados no retornan a la entidad. Morales & Morales (2014) destaca en forma especial que la productividad de un negocio, y en muchos casos su éxito o fracaso, puede verse determinada por la eficiencia con que recupere sus cuentas por cobrar. Los créditos permiten reactivar o impulsar la fuerza de venta de cualquier organización, pero los mismos deben de disponer de todas las medidas y provisiones necesarias para garantizar la extinción de los mismos, dado el caso que estas medidas no existan o se presenten de una manera deficiente conllevarían a un incremento de las cuentas incobrables generando déficit a nivel de liquidez.

Cuadro 17

Implementación de cobros oportunos a los clientes con crédito

Categorías	F	%
Si	5	100
No	-	-

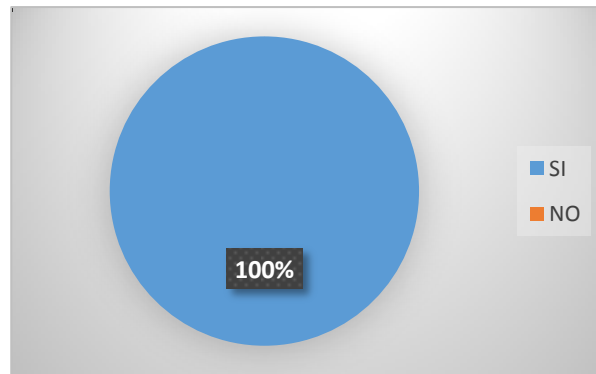


Gráfico 16: Implementación de cobros oportunos a los clientes con crédito

En el cuadro 17 y gráfico 16 se observa que el cien por ciento de los encuestados considera que los cobros realizados a los clientes con créditos se efectúan de manera oportuna y puntual. Para Morales & Morales (2014), La cobranza son las Acciones encaminadas a recobrar adeudos en tempranas instancias de mora, donde aún la empresa desea continuar su relación de negocio con el cliente, dado que aún existe la posibilidad de hacer negocios de manera rentable. El cobro oportuno a los clientes permite no solo incrementar el nivel de eficacia de las cobranzas, sino que a su vez permite detectar los casos de morosidad que pueden presentarse en los clientes, y a su vez implementar estrategias que puedan ser ejecutadas a corto plazo con la finalidad de recuperar el mayor porcentaje de los créditos evitando que se generen cuentas incobrables y de esa manera generando déficit que se pueden repercutir en problemas de liquidez a corto plazo.

Cuadro 18

Ejecución de cobros a clientes a través de medios digitales

Categorías	F	%
Si	5	100
No	-	-

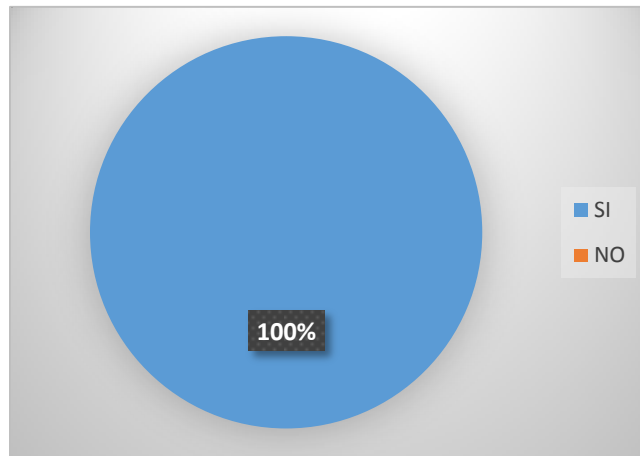


Gráfico 17: Ejecución de cobros a clientes a través de medios digitales

El cuadro 18 y gráfico 17 refleja que el cien por ciento de los empleados respondió que la empresa utiliza los medios digitales para efectuar los procesos de cobranza a los clientes siendo estos una útil herramienta de trabajo durante el proceso de cobranza. Morales & Morales (2014) expresa que la tecnología interviene en todo el proceso de cobranza automatizando funciones, acelerando procesos, proporcionando la información correspondiente a las personas que la requieran. Estas herramientas permiten llegar a los clientes de una manera más directa y precisa siendo un canal de comunicación que permite la interacción con los mismos al facilitar la transferencia de soportes de pago, consultas, registros y solicitudes por parte de los clientes.

Cuadro 19

Consideración de los canales legales para la recuperación de los créditos vencidos

Categorías	F	%
Si	-	-
No	5	100

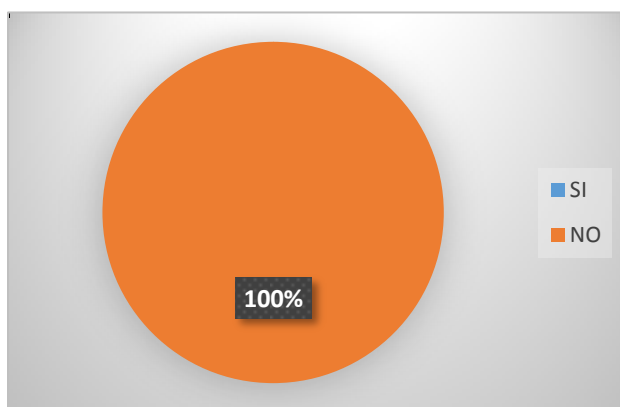


Gráfico 18: Consideración de los canales legales para la recuperación de los créditos vencidos

El cuadro 17 y gráfico 18 Las respuestas de este ítem permiten identificar que el cien por ciento de los encuestados considera que la empresa no implementa la vía legal para el proceso de recuperación de los créditos. Cole (1977) manifiesta que en el sistema general de cobranzas se aprecia una etapa de acción drástica o legal en la cual se identifica si el deudor posee bienes propios antes de emprender cualquier acción legal. Es por ello que la recuperación mediante vía legal debe ser un recurso que debe implementarse en última instancia ya cuando se hayan agotado todos los canales regulares con el propósito de no perder esos activos o recuperar el mayor porcentaje de los mismos existiendo una figura pública velara por el cumplimiento de las leyes y obligaciones.

Cuadro 20

Aplicación de intereses de mora luego de las fechas de vencimiento

Categorías	F	%
Si	-	-
No	5	100

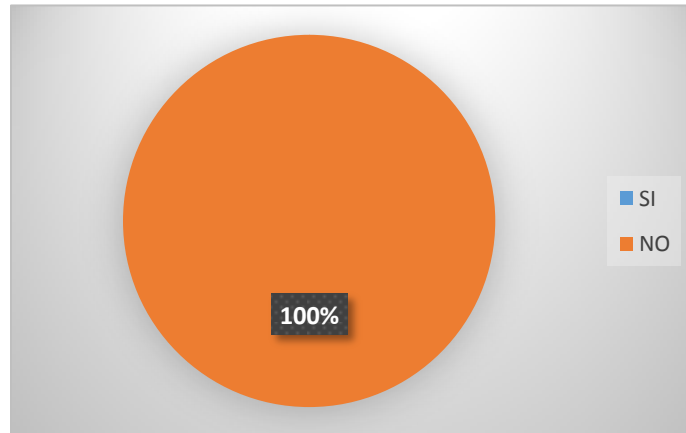


Gráfico 19: Aplicación de intereses de mora luego de las fechas de vencimiento

En el cuadro 20 y gráfico 19 se puede apreciar que el cien por ciento de los trabajadores afirma que la empresa no implementa el cobro de intereses de mora luego de las fechas de vencimiento. Cole (1977) establece que en la etapa de rutina impersonal se hace la clasificación de los deudores, específicamente para aquellos clientes que no pagaron en las fechas que tenían la obligación de saldar el crédito de manera parcial o total. Los intereses de mora permiten a los clientes mantener una mayor puntualidad al momento de efectuar los pagos permitiendo un mayor compromiso por extinguir las deudas existentes, es necesario aplicar este tipo de políticas porque financieramente los intereses derivados de los mismos permiten salvaguardar los activos de las empresas evitando que los atrasos en pagos devalúen los ingresos recaudados

Cuadro 21

Recuperación de los créditos otorgados expresados en porcentaje

Categorías	F	%
100%-90%	-	-
90%-80%	2	40
80%-70%	3	60

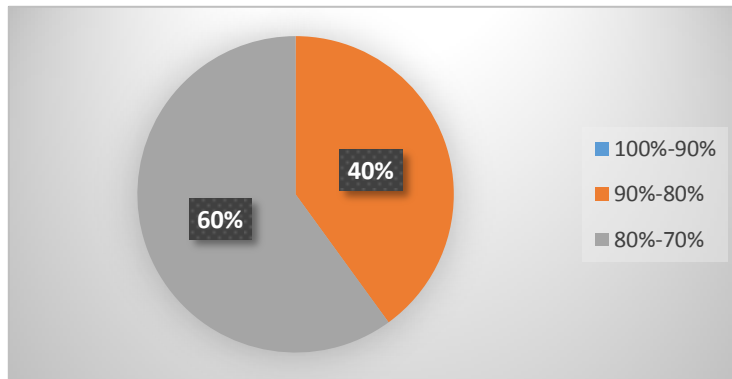


Gráfico 20: Recuperación de los créditos otorgados expresados en porcentaje

Se evidencia en el cuadro 21 y gráfico 20 que el sesenta por ciento de los sujetos abordados sostienen que existe un porcentaje de recuperación de créditos entre el 80%-70% mientras que el cuarenta por ciento considera que el porcentaje se establece entre el 90%-80%. Morales & Morales (2014) considera que las políticas de cobro son los procedimientos que sigue la empresa para cobrar los créditos que ha otorgado a sus clientes. “Cualquier sistema de cobranzas para que tenga éxito debe recibir dinero” Los porcentajes de recuperación expresados reflejan una considerable brecha de créditos que dificultan su recuperación hasta el punto de que la mayoría pudieran volverse cuentas irrecuperables, que por el margen de facturación de la organización representan una elevada pérdida financiera.

Cuadro 22

Existencia de pérdida en cuentas incobrables expresadas en porcentaje

Categorías	F	%
1%-5%	2	40
5%-10%	1	20
10%-15%	2	40

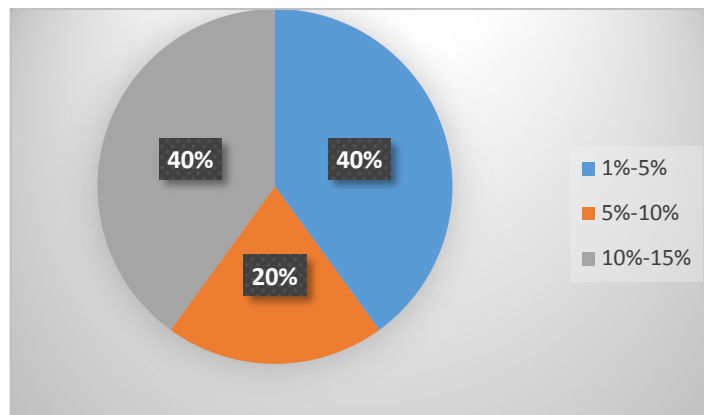


Gráfico 21: Existencia de pérdida en cuentas incobrables expresadas en porcentaje

De acuerdo a los resultados que se reflejan en el cuadro 22 y gráfico 21, el cuarenta por ciento de los encuestados considera que el porcentaje de pérdida por cuentas incobrables es entre el 1%-5% y 10%-15% , mientras que el veinte por ciento manifiesta que se ubica el porcentaje de pérdida ente el 5%-10%. Gitman & Zutter (2012), establece que el aspecto final que una empresa debe considerar en su administración de las cuentas por cobrar es la supervisión de crédito, que consiste en una revisión continua de sus cuentas por cobrar para determinar si los clientes están pagando de acuerdo con los términos de crédito establecidos. El porcentaje de pérdida por cuentas que son irrecuperable se mantiene en un nivel considerable ocasionando un alto nivel de pérdida por el nivel de facturación de la organización que de no tomar las medidas correspondientes ocasionara un déficit que podría llevar a afectar significativamente a la empresa.

Capítulo V La propuesta

1.- Presentación

Actualmente vemos como la globalización ha obligado a las empresas a evolucionar, e innovar para de esa manera no solo fortalecer su crecimiento económico sino buscar nuevas estrategias para adaptarse a la alta competitividad de los mercados. El crédito es una herramienta que desempeña un rol fundamental en el desarrollo financiero de cual entidad, permitiendo no solo incrementar su volumen de ventas sino que a su vez permitiendo la captación de nuevos clientes potenciales.

Basado en los resultados del estudio realizado en la empresa La toscana market C.A., surge la necesidad de proponer la “formulación de indicadores para la optimización de la gestión en el área de créditos y cobranzas” en la mencionada empresa; siendo una herramienta técnica-conceptual para el manejo de la amplia cartera de clientes existentes, garantizando toda la información fidedigna relacionada al desempeño de los procesos, útiles para a la toma de decisiones por la gerencia.

2.- Justificación de la Propuesta

En la actualidad, las empresas ante los constantes avances a nivel económico, social , cultural y tecnológico , y las adversidades económicas que han arropado a la mayoría de estados , se han visto en la obligación de adoptar las medidas necesarias para poder seguir manteniendo sus operaciones, donde el crédito representa una estrategia útil para poder mantener y elevar los niveles de ventas dentro de las organizaciones , ya que les proporciona a los ciudadanos adquirir productos y servicios a cambio de compromiso de pago con la entidad. El crédito representa una herramienta que debe ser administrada de una manera eficaz y oportuna garantizando el desarrollo económico de la organización.

Esta propuesta tiene su importancia ya que la utilización del crédito representa una herramienta clave en el incremento de la fuerza de venta dentro de las organizaciones, si bien las mismas permiten contribuir al desarrollo económico, deben existir indicadores que permitan medir el desempeño durante la ejecución del proceso de cobranza, ante la ausencia de los mismos no se puede determinar la eficacia del proceso antes mencionado desconociendo la situación actual de la empresa a nivel financiero.

De igual modo, servirá para un mayor control de las operaciones administrativas y contables en la organización, permitiendo no solo conocer la situación actual en el área crediticia, si no a su vez siendo una guía de información veraz para la toma de decisiones oportuna en pro de garantizar el eficaz retorno de los créditos otorgados

3.- Objetivos de la Propuesta

Objetivo general

Formular indicadores para la optimización de la gestión en el área de créditos y cobranzas creación, a través de indicadores de primer y segundo nivel siendo útiles para la evaluación paulatina del proceso operacional aplicable en la empresa La toscana market C.A,

Objetivos Específicos

Describir los procesos incurridos en el otorgamiento de créditos y cobranzas en la empresa La Toscana Market C.A

Explicar las características de los indicadores de primer y segundo nivel, su importancia como herramienta organizacional y su aplicabilidad en la empresa La Toscana Market C.A

Determinar los indicadores para la optimización de la gestión en el área de créditos y cobranzas creación en la empresa La toscana market C.A, a través de los indicadores de primer y segundo nivel

4.- Conceptos Básicos

Qué son indicadores

Un Indicador en general, es una señal cuantitativa o cualitativa que a través de una unidad de medida permite medir, comparar y evaluar su comportamiento en forma estática o dinámica. Esto aplica a cualquier situación en la que se deba decidir bajo patrones de acción no formal. Ejemplo: fiebre en el ser humano, valor de la velocidad de un automóvil, comportamiento del dólar, vencimiento de un fármaco.

Ahora bien, cuando el concepto de indicador es aplicado al desempeño de una organización requiere de una clasificación: Indicador de Primer Nivel, Indicador de Gestión e Indicador de Resultados.

Que son indicadores de Gestión

La expresión Indicador de Gestión no alcanza a cubrir la diversidad de criterios de desempeño que derivan de la utilización del Modelo Lógico. Por un lado tenemos el esfuerzo operativo (gestión), por otro lado el esfuerzo estratégico (resultados), y estas dos son distintas a los acontecimientos que ocurren en el entorno.

Un indicador de gestión representa la ejecución del plan operativo, el empleo de energía de la organización y la contribución sumatoria de las diferentes unidades de análisis hasta la generación de bienes y servicios.

El mismo parte de una estructura de redacción universal de una o más variables, que en el contexto de una organización representa una expresión numérica para cuantificar y medir la eficiencia en el uso de insumos, la velocidad del

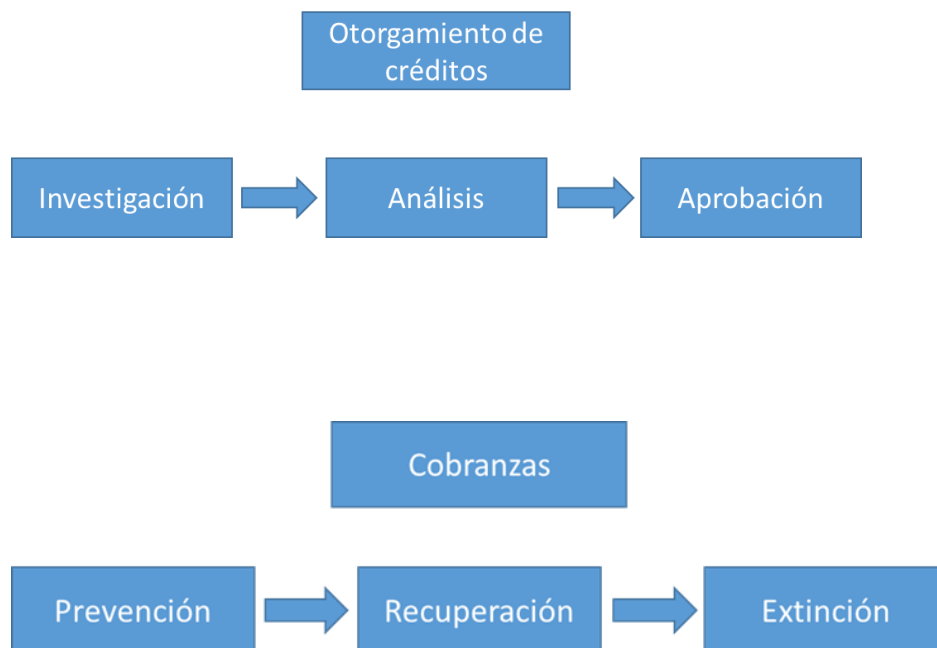
l proceso, efectividad en la generación de productos, productividad, calidad y oportunidad.

5.- Propuesta

Indicadores de primer nivel

Los indicadores de primer nivel son aquellos que hacen alusión a la cuantificación de la unidad de medida de una variable, por lo que representa un valor absoluto acumulado a través de sumas sucesivas de una parte de los datos o todos los datos, entre ellos se encuentran los indicadores de demanda, recursos, procesos y productividad, siendo una herramienta útil para la gestión de cualquier organización

Los mismos no pueden dejar margen de discrecionalidad a los encargados de tomar decisiones, para evitar crear confusión y posibles conflictos en los procesos de comunicación y rendición de cuentas.



Indicadores de primer nivel proceso de otorgamiento de créditos

PERFIL DEL INDICADOR				
1				
Título	Número de solicitudes de créditos			
Código	0001	Tipo		Demanda
Fórmula	Número de solicitudes de créditos			
Categorías de las variables	Económica	Tendencia	Rangos de desempeño	Bueno
Objetivo del indicador	Medir la de cantidad de solicitudes de créditos, las cuales conformaran la cartera crediticia de la organización.			
Causa de Variación	Documentos omitidos por los clientes al momento de la solicitudes Disparidad en la información solicitada.			
Correctivos	Verificación de los documentos proporcionados por los clientes al momento de la consignación de los mismo Consignación de todos los documentos solo al momento de que el cliente proporcione todos los requisitos solicitados , sin excepciones			
Niveles de segregación o aplicación	Departamento de Crédito y Cobranza			
Ubicación física de los datos	Departamento de Administración Departamento de crédito y cobranza			
Fuente de información de los datos	Departamento de Administración Departamento de crédito y cobranza			
Periodicidad del uso	Mensual			
Usuarios potenciales	Gerencia General Departamento Administración Departamento de crédito y cobranza			

PERFIL DEL INDICADOR				
2				
Título	Procedimientos cumplidos			
Código	0002	Tipo		Recursos
Fórmula	Número de procedimientos cumplidos			
Categorías de las variables	Económica	Tendencia	Rangos de desempeño	Bueno
Objetivo del indicador	Medir la de cantidad de procedimientos dentro de la organización que ya fueron ejecutados , con la finalidad de conocer cuales se ejecutan y cuales se omiten			
Causa de Variación	Decisiones implementadas por la alta gerencia para efectuar acciones de contingencias a nivel operacional, omitiendo a su vez procedimientos establecidos Omisión de los procesos establecidos por no contar con los recursos óptimos necesarios en los momentos requeridos.			
Correctivos	Supervisar los procedimientos establecidos en la empresa Determinar las causas y efectos generados por la omisión de alguno de los procedimientos establecidos Efectuar acciones correctivas para garantizar el cumplimiento de los mismos			
Niveles de segregación o aplicación	Departamento de Crédito y Cobranza			
Ubicación física de los datos	Departamento de Administración Departamento de crédito y cobranza			
Fuente de información de los datos	Departamento de Administración Departamento de crédito y cobranza			
Periodicidad del uso	Mensual			
Usuarios potenciales	Gerencia General Departamento Administración Departamento de crédito y cobranza			

PERFIL DEL INDICADOR				
3				
Título	Expedientes analizados			
Código	0003	Tipo	Procesos	
Fórmula	Número de expedientes analizados			
Categorías de las variables	Económica	Tendencia	Rangos de desempeño	Bueno
Objetivo del indicador	Medir la de cantidad de expedientes analizados y constatados , los cuales contienen información sustancial para la toma de decisiones			
Causa de Variación	Organización del departamento de crédito y cobranza, ya que al carecer del personal óptimo para atender a la alta demanda de solicitudes consignadas, se ralentiza la elaboración de los respectivos análisis Lapsos de recepción de los documentos Instrucciones por parte de la gerencia general de omitir ciertos procesos para la agilización de los mismos			
Correctivos	Segregar funciones en el departamento de crédito y cobranza, donde se distribuyan de manera óptima las funciones..			
Niveles de segregación o aplicación	Departamento de Crédito y Cobranza			
Ubicación física de los datos	Departamento de Administración Departamento de crédito y cobranza			
Fuente de información de los datos	Departamento de Administración Departamento de crédito y cobranza			
Periodicidad del uso	Mensual			
Usuarios potenciales	Gerencia General Departamento Administración Departamento de crédito y cobranza			

PERFIL DEL INDICADOR				
4				
Título	Solicitudes de créditos aprobadas			
Código	0004	Tipo	Productos	
Fórmula	Número de solicitudes de créditos aprobadas			
Categorías de las variables	Económica	Tendencia	Rangos de desempeño	Muy Bueno
Objetivo del indicador	Medir la cantidad de solicitudes de créditos que cumplieron todos los requerimientos necesarios para su respectiva aprobación			
Causa de Variación	Vacíos en la información presentada por la omisión de documentos u procesos Omisión de la información presentada por el departamento , por parte de la gerencia general , la cual es la responsable de la toma de decisiones Aprobación de créditos por parte de la gerencia sin el cumplimiento de ningún procedimiento establecido			
Correctivos	Análisis por parte de la gerencia general donde se examinen y evalúen la información proporcionada por el departamento para la más óptima decisión al momento de las aprobaciones de las solicitudes consignadas			
Niveles de segregación o aplicación	Departamento de Crédito y Cobranza			
Ubicación física de los datos	Departamento de Administración Departamento de crédito y cobranza			
Fuente de información de los datos	Departamento de Administración Departamento de crédito y cobranza			
Periodicidad del uso	Mensual			
Usuarios potenciales	Gerencia General Departamento Administración Departamento de crédito y cobranza			

PERFIL DEL INDICADOR				
5				
Título	Horas empleadas durante el proceso de investigación			
Código	0005	Tipo		Producto
Fórmula	Horas empleadas durante el proceso de investigación			
Categorías de las variables	Cronológica	Tendencia	Rangos de desempeño	Bueno
Objetivo del indicador	Determinar la cantidad de horas empleadas durante el proceso de investigación , donde se constata la información proporcionada por los clientes			
Causa de Variación	Incumplimiento en la ejecución de los proceso de investigación por omisiones de la administración general			
Correctivos	Acciones de verificación de datos, consultas a las instituciones financieras sobre el historial creditico del cliente.			
Niveles de segregación o aplicación	Departamento de Crédito y Cobranza			
Ubicación física de los datos	Departamento de Administración Departamento de crédito y cobranza			
Fuente de información de los datos	Departamento de Administración Departamento de crédito y cobranza			
Periodicidad del uso	Mensual			
Usuarios potenciales	Gerencia General Departamento Administración Departamento de crédito y cobranza			

Indicadores de primer nivel durante el proceso de cobranza

PERFIL DEL INDICADOR				
6				
Título	Horas empleadas durante el proceso de análisis de vencimiento de los créditos			
Código	0006	Tipo		Demanda
Fórmula	Número de horas empleadas durante el proceso de análisis de vencimiento de los créditos			
Categorías de las variables	Cronológica	Tendencia	Rangos de desempeño	Muy Bueno
Objetivo del indicador	Medir la cantidad de horas empleadas durante el respectivo análisis de las facturas próximas a vencer para el respectivo proceso de cobranzas.			
Causa de Variación	Incumplimiento por parte de los clientes en los lapsos establecidos para la extinción de las obligaciones crediticias Carencia en la conectividad con los clientes lo que incrementa el nivel de antigüedad en la cartera crediticia			
Correctivos	Identificar a los clientes que presenten un elevado nivel de morosidad para de esa manera aplicar los procedimientos necesarios para la recuperación de la deuda Recordatorios puntuales para evitar la acumulación de créditos con alto nivel de antigüedad			
Niveles de segregación o aplicación	Departamento de Crédito y Cobranza			
Ubicación física de los datos	Departamento de Administración Departamento de crédito y cobranza			
Fuente de información de los datos	Departamento de Administración Departamento de crédito y cobranza			
Periodicidad del uso	Mensual			
Usuarios potenciales	Gerencia General Departamento Administración Departamento de crédito y cobranza			

PERFIL DEL INDICADOR				
7				
Título	Horas empleadas durante el proceso de comunicación con los clientes			
Código	0007	Tipo		Demanda
Fórmula	Número de horas empleadas durante el proceso de comunicación con los clientes			
Categorías de las variables	Cronológica	Tendencia	Rangos de desempeño	Eficaz
Objetivo del indicador	Medir la cantidad de horas empleadas durante el proceso de cobranza , en la cual se mantiene conectividad con los clientes , garantizando el respectivo pago de sus saldos pendientes			
Causa de Variación	Omisión de información personal de los clientes durante el proceso de recepción de documentos como el número de teléfono, correo electrónico , dirección , entre otros Limitaciones de conectividad con los clientes por instrucciones de la gerencia general			
Correctivos	Verificación de la información en las respectivas fichas de los clientes , para tener una mayor seguridad al momento de efectuar el proceso de cobranza Utilización de medios electrónicos para mantener una mayor conectividad con los clientes Segregación de la cartera de clientes donde se establezca de manera formal los clientes con obligaciones y los clientes con relaciones comerciales con la empresa			
Niveles de segregación o aplicación	Departamento de Crédito y Cobranza			
Ubicación física de los datos	Departamento de Administración Departamento de crédito y cobranza			
Fuente de información de los datos	Departamento de Administración Departamento de crédito y cobranza			
Periodicidad del uso	Mensual			
Usuarios potenciales	Gerencia General Departamento Administración Departamento de crédito y cobranza			

PERFIL DEL INDICADOR				
8				
Título	Créditos recuperados			
Código	0008	Tipo	Procesos	
Fórmula	Cantidad de créditos recuperados			
Categorías de las variables	Económica	Tendencia	Rangos de desempeño	Muy bueno
Objetivo del indicador	Medir la cantidad de créditos recuperados en las fechas de pagos establecido a través del proceso de cobranza			
Causa de Variación	Aprobación de créditos que posean un elevado nivel de morosidad, los cuales tienden a convertirse en cuentas incobrables. Carencia de procedimientos administrativos o legales al momento de la omisión de pagos por parte de los clientes			
Correctivos	Coordinación por parte de la gerencia general al momento de presentarse omisión de pagos , para tomar las estrategias necesarias para recuperar la mayor parte de las obligaciones Existencia una figura legal en la empresa para implementar los procedimientos necesarios a través de los canales legales para evitar tener niveles de perdida			
Niveles de segregación o aplicación	Departamento de Crédito y Cobranza			
Ubicación física de los datos	Departamento de Administración Departamento de crédito y cobranza			
Fuente de información de los datos	Departamento de Administración Departamento de crédito y cobranza			
Periodicidad del uso	Mensual			
Usuarios potenciales	Gerencia General Departamento Administración Departamento de crédito y cobranza			

PERFIL DEL INDICADOR				
9				
Título	Créditos vencidos recuperados			
Código	0009	Tipo	Producto	
Fórmula	Cantidad de créditos vencidos recuperados			
Categorías de las variables	Económica	Tendencia	Rangos de desempeño	Bueno
Objetivo del indicador	Medir la cantidad de créditos recuperados después de las fechas de vencimientos establecidas, durante este proceso de cobranza se busca recuperar la mayor cantidad de créditos que tienen probabilidad volverse irrecuperables			
Causa de Variación	Carencia de supervisión de parte de la gerencia general al momento de presentarse omisión por parte de los clientes al momento del proceso de cobranza, para tomar las medidas necesarias no solo para recuperar los créditos con probabilidad de perdida , sino evitar que se reiteren casos similares en próximas situaciones			
Correctivos	Análisis y evaluación Mensual de la totalidad de créditos recuperados y aquellos que presentan alto nivel de antigüedad Suspensión de créditos hacia aquellos clientes que presentaron indisposición de pago Ajustes a la cartera de créditos , donde se reestructuren los límites de crédito , días de vencimiento y clientes			
Niveles de segregación o aplicación	Departamento de Crédito y Cobranza			
Ubicación física de los datos	Departamento de Administración Departamento de crédito y cobranza			
Fuente de información de los datos	Departamento de Administración Departamento de crédito y cobranza			
Periodicidad del uso	Mensual			
Usuarios potenciales	Gerencia General Departamento Administración Departamento de crédito y cobranza			

PERFIL DEL INDICADOR				
10				
Título	Cantidad de créditos de la cartera de clientes			
Código	0010	Tipo	Producto	
Fórmula	Cantidad de créditos en la cartera de clientes			
Categorías de las variables	Económica	Tendencia	Rangos de desempeño	Muy Bueno
Objetivo del indicador	Medir la cantidad de créditos que forma parte de la cartera crediticia de la organización ,de esa manera manteniendo un mayor control			
Causa de Variación	Vacíos en la información proporcionada , ocasionando la aprobación de créditos con alto riesgo de pérdida Acciones por parte de la gerencia con el propósito de aumentar la cartera de clientes			
Correctivos	Disminución en la oferta de crédito hasta no determinar el nivel óptimo de los mismos			
Niveles de segregación o aplicación	Departamento de Crédito y Cobranza			
Ubicación física de los datos	Departamento de Administración Departamento de crédito y cobranza			
Fuente de información de los datos	Departamento de Administración Departamento de crédito y cobranza			
Periodicidad del uso	Mensual			
Usuarios potenciales	Gerencia General Departamento Administración Departamento de crédito y cobranza			

Indicadores de segundo nivel

Tienen como propósito la Verificación del cumplimiento de la gestión o los resultados de acuerdo con un determinado tipo de patrón de referencia en el contexto de un plan. Esto significa, que los indicadores de segundo nivel suministran información sobre el logro de los objetivos de un plan, programa o proyecto

Indicadores de segundo nivel proceso de otorgamiento de créditos

PERFIL DEL INDICADOR				
11				
Título	Porcentaje de aprobación de los créditos solicitados			
Código	0011	Tipo		Eficiencia
Fórmula	Número de solicitudes de créditos aprobadas			
	Número de solicitudes de créditos			
Categorías de las variables	Económica	Tendencia	Rangos de desempeño	Bueno
Objetivo del indicador	Medir el porcentaje de aprobación de los créditos en la organización , expresados en porcentaje , determinando el rango de alcance durante el proceso de otorgamiento de créditos			
Causa de Variación	Omisión de documentos solicitados durante el proceso de cobranza , ocasionando un atraso en la consignación y recepción de los documentos que contendrá la información necesaria para la toma de decisiones			
Correctivos	Recepción de los documentos solicitados por la Gerencia donde no se omitan ninguno , sin exenciones por acuerdos comerciales, estatus socioeconómicos entre otras causas			
Niveles de segregación o aplicación	Departamento de Crédito y Cobranza			
Ubicación física de los datos	Departamento de Administración Departamento de crédito y cobranza			
Fuente de información de los datos	Departamento de Administración Departamento de crédito y cobranza			
Periodicidad del uso	Mensual			
Usuarios potenciales	Gerencia General Departamento Administración Departamento de crédito y cobranza			

PERFIL DEL INDICADOR					
12					
Título	Porcentaje de expedientes analizados				
Código	0012		Tipo		Eficacia
Fórmula	Número de expedientes analizados				
	Número de solicitudes aprobadas				
Categorías de las variables	Económica	Tendencia	<1	Rangos de desempeño	Bueno
Objetivo del indicador	Medir el porcentaje de expedientes analizados y verificados de las solicitudes de créditos que fueron aprobadas por la junta directiva				
Causa de variación	Medidas tomadas por la gerencia con la finalidad de agilizar el proceso de asignación de créditos , omitiendo ciertos procedimientos como el análisis de la respectiva documentación suministrada				
Correctivos	Cumplimientos en los lapsos establecidos , respetando las labores y procesos de los departamentos por parte de la gerencia general absteniéndose de agilizar la asigna				
Niveles de segregación o aplicación	Departamento de Crédito y Cobranza				
Ubicación física de los datos	Departamento de Administración Departamento de crédito y cobranza				
Fuente de información de los datos	Departamento de Administración Departamento de crédito y cobranza				
Periodicidad del uso	Mensual				
Usuarios potenciales	Gerencia General Departamento Administración Departamento de crédito y cobranza				

PERFIL DEL INDICADOR				
13				
Título	Tiempo promedio en las investigaciones de los clientes			
Código	0013	Tipo		Productividad
Fórmula	Número de Solicitudes de créditos			
	Horas empleadas durante el proceso de investigación			
Categorías de las variables	Cronológica	Tendencia	Rangos de desempeño	Bueno
Objetivo del indicador	Determinar el tiempo promedio de investigación por cada solicitud de crédito , resaltando el nivel de agilización de los procedimientos			
Causa de variación	Exceso de solicitudes de créditos que no cumplen los requisitos óptimos , pero fueron consignadas , incrementando los lapsos en los procedimientos			
Correctivos	Recepción de solicitudes optimas , donde las mismas cumplan con los estándares establecidos por la organización , destacando que la demanda de solitudes no sea tan elevada			
Niveles de segregación o aplicación	Departamento de Crédito y Cobranza			
Ubicación física de los datos	Departamento de Administración Departamento de crédito y cobranza			
Fuente de información de los datos	Departamento de Administración Departamento de crédito y cobranza			
Periodicidad del uso	Mensual			
Usuarios potenciales	Gerencia General Departamento Administración Departamento de crédito y cobranza			

Indicadores de segundo nivel proceso de cobranzas

PERFIL DEL INDICADOR					
14					
Título	Tiempo Promedio de recuperación de los créditos				
Código	0014	Tipo		Eficiencia	
Fórmula	Número de créditos recuperados				
	Número de horas empleadas durante la conectividad con el cliente				
Categorías de las variables	Cronológica	Tendencia	<1	Rangos de desempeño	Bueno Muy Bueno Eficaz
Objetivo del indicador	Determinar el tiempo promedio de la recuperación de los créditos durante las fechas establecidas de pago				
Causa de variación	Cantidad de créditos aprobados que no cumplen los requerimientos básicos , ocasionando una mayor inversión en horas hombres para su extinción				
Correctivos	Simplificación de los lapsos de cobranzas donde se determine los créditos que tienen mayor probabilidad de incobrabilidad , tomando diversas medidas para garantizar su cobro				
Niveles de segregación o aplicación	Departamento de Crédito y Cobranza				
Ubicación física de los datos	Departamento de Administración Departamento de crédito y cobranza				
Fuente de información de los datos	Departamento de Administración Departamento de crédito y cobranza				
Periodicidad del uso	Mensual				
Usuarios potenciales	Gerencia General Departamento Administración Departamento de crédito y cobranza				

PERFIL DEL INDICADOR					
15					
Título	Tiempo Promedio de recuperación de los créditos vencidos				
Código	0015		Tipo		Eficacia
Fórmula	Número de créditos recuperados vencidos				
	Horas empleadas durante la recuperación de créditos vencidos				
Categorías de las variables	Cronológica	Tendencia	<1	Rangos de desempeño	Bueno Muy Bueno Eficaz
Objetivo del indicador	Determinar el tiempo promedio de la recuperación de los créditos vencidos ,los cuales al mantenerse fuera de las fechas de pago establecidas representan un alto nivel de riesgo de pérdida para la organización				
Causa de variación	Abstinencia por parte de los clientes a saldar sus créditos vencidos , por insolvencia financiera u omisión de todas sus responsabilidades				
Correctivos	Negociaciones de deudas con los clientes , donde se realice una reestructuración de los créditos vencidos , con la finalidad de recuperar la mayor parte de ellas				
Niveles de segregación o aplicación	Departamento de Crédito y Cobranza				
Ubicación física de los datos	Departamento de Administración Departamento de crédito y cobranza				
Fuente de información de los datos	Departamento de Administración Departamento de crédito y cobranza				
Periodicidad del uso	Mensual				
Usuarios potenciales	Gerencia General Departamento Administración Departamento de crédito y cobranza				

PERFIL DEL INDICADOR					
16					
Título	Porcentaje de recuperación de los créditos				
Código	0016	Tipo		Productividad	
Fórmula	Créditos recuperados				
	Cantidad de créditos de la cartera crediticia				
Categorías de las variables	Cronológica	Tendencia	<1	Rangos de desempeño	Bueno Muy Bueno Eficaz
Objetivo del indicador	Medir el porcentaje de recuperación de los créditos otorgados , siendo una herramienta útil para la evaluación del proceso operacional				
Causa de variación	Exceso de la oferta crediticia en la organización. Omisiones de procedimientos por parte de la gerencia Evaluaciones y supervisiones por parte de la gerencia				
Correctivos	Evaluación progresiva donde se determine el rendimiento del departamento , destacando los clientes				
Niveles de segregación o aplicación	Departamento de Crédito y Cobranza				
Ubicación física de los datos	Departamento de Administración Departamento de crédito y cobranza				
Fuente de información de los datos	Departamento de Administración Departamento de crédito y cobranza				
Periodicidad del uso	Mensual				
Usuarios potenciales	Gerencia General Departamento Administración Departamento de crédito y cobranza				

6.- Factibilidad de la Propuesta

- ✓ La propuesta es factible desde el punto de vista financiero por cuanto la gerencia de la empresa manifestó su capacidad de dar uso a la formulación de indicadores para la optimización de la gestión en el área de créditos y cobranzas

- ✓ En lo referente a la factibilidad operacional, la empresa reconoce la necesidad de indicadores para la optimización de la gestión en el área de créditos y cobranzas, así como mejorar la acción gerencial y adaptarse a los cambios que se presentan en los mercados actuales.

- ✓ Desde el punto de vista técnico la propuesta es viable, ya que la empresa cuenta con un sistema de información administrativo - contable adecuado, con el talento humano capacitado para desarrollar de manera eficiente las operaciones diarias.

Capítulo VI

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Al finalizar el estudio y desarrolladas cada una de las fases de la investigación, se llegan a las siguientes conclusiones que sustentan y dan respuesta a los objetivos planteados:

El diagnóstico de la situación actual del proceso para el otorgamiento de créditos de la empresa La toscana market C.A, permitió identificar 4 etapas durante el desarrollo del mismo.

En primer lugar, se determinó que la empresa cuenta con un departamento de crédito y cobranza conformado por un personal calificado, empleando las normativas y procedimientos establecidos por la organización, durante la recepción de los documentos solicitados por la gerencia se determinó que existen debilidades durante el mismo ya que al obviar documentos indispensables como lo son los estados financieros, no se permite determinar la liquidez financiera del cliente.

Aun cuando se omiten estos documentos, durante la etapa de investigaciones se pudiesen determinar la veracidad de la información proporcionada por los clientes, por consecuencia al no efectuarse la totalidad de investigaciones necesarias no se determina el perfil económico de todos los clientes potenciales, desconociendo la realidad económica de cada uno de los solicitantes que conformaran el portafolio creditico de la entidad.

Seguidamente se pudo precisar que la empresa no efectúa los respectivos análisis donde se precise información que pueda servir de ayuda a la toma de decisiones por parte de la gerencia, representado una debilidad que pudiese ocasionar la aprobación de créditos cuyos clientes se encuentren insolventes al nivel económico

Finalmente se pudo llegar a la conclusión que si bien en la empresa existan políticas crediticias referente a los límites de créditos, pago en divisas, plazo de pagos entre otras, no generaran efectos favorables si no se detectan de manera anticipada aquellos clientes que pudieran presentar incumpliendo en sus obligaciones, siendo en estos casos responsabilidad de la junta directiva como máxima autoridad administrativa la aprobación de los créditos.

En cuanto a la descripción del proceso de cobranzas de la empresa , se determinó que si bien se presentan debilidades durante el proceso de otorgamiento de créditos y las mismas tienen efectos directos en la gestión de cobranza realizada por el departamento, ya que existen clientes con imposibilidades de pago pero sus solicitudes fueron aprobadas previamente , dificultando la recuperación parcial o total de los mismos , aun cuando se implementan cobranzas oportunas utilizando como herramientas medios digitales para mantener comunicación directa con los clientes , es por ello que si la empresa no implementa las previsiones necesarias , como lo son aplicación de intereses de mora para fomentar el pago en las fechas establecidas o por última instancia recurrir a la vía legal para la recuperación de parcial o total de las deudas , esto en pro de salvaguardar los recursos de la empresa ,ocasionarían un incremento en las cuentas incobrables generando un alto déficit el cual oscila entre el cinco y quince por ciento afectando la salud financiera de la organización

Se pudo determinar que los controles implementados por la empresa La toscana market C.A presentan debilidades sustanciales que influirán de manera directa en la estabilidad financiera de la organización , al no solicitar documentos relevantes y constatar la autenticidad de los mismos generando un vacío de información ,Por tal motivo se llegó a la conclusión que la empresa debe implementar a la brevedad posible , las medidas correctivas necesarias para contrarrestar las debilidades presentadas y disminuir el déficit por cuentas incobrables

Basado en estos resultados , se elaboraron indicadores de primer y segundo nivel en los procesos de otorgamiento de crédito y proceso de cobranzas, los mismos están conformados por indicadores de demanda, recursos , procesos y productividad ,siendo aquellos que hacen alusión a la cuantificación de la unidad de medida de una variable , mientras que los de segundo nivel verifican el cumplimiento de la gestión o los resultados de acuerdo con un determinado tipo de patrón de referencia en el contexto de un plan , siendo estos indicadores de eficiencia, eficacia y producto.

Por esta razón la propuesta es factible desde el punto de vista financiero por cuanto la gerencia de la empresa manifestó su capacidad de dar uso a los indicadores para la optimización de la gestión en el área de créditos y cobranzas, reconociendo la necesidad de los mismos para mejorar la acción gerencial y adaptarse a los cambios que se presentan en los mercados actuales. De igual manera la organización cuenta con un sistema de información administrativo – contable, recursos óptimos y un talento humano capacitado para desarrollar de manera eficiente las operaciones diarias

Recomendaciones

Se sugiere implementar mayores requisitos y solicitudes de documentos durante el proceso de otorgamiento de créditos, como lo son la solicitud de estados financieros elaborados por un contador público colegiado e historiales crediticios con instituciones financieras, entre otros documentos que demuestran la liquidez financiera del solicitante a efectos de

Elaborar un expediente con todos los documentos solicitados, ya que con el mismo se procederá a la interpretación y análisis de la información recopilada que determinará la capacidad de pago del cliente.

Elaborar informes por parte del departamento de crédito y cobranza donde cotejen los documentos proporcionados por los clientes, generando a su vez información veraz y oportuna que sirva de apoyo en la toma de decisiones por parte de la gerencia.

Establecer lapsos donde se evalué los resultados de las cobranzas obtenidos para de esa manera realizar los ajustes correspondientes en la cartera de clientes para evitar la existencia de cuentas que se vuelvan irrecuperables.

Referencias

Arias, F. (2006). El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica. (5a. ed). Caracas: Episteme.

Araiza V (2005) Administración de las cuentas por cobrar. Comisión de tesorería nacional num 20

Ávila, R. (2001). Guía para elaborar la tesis: metodología de la investigación: cómo elaborar la tesis y/o investigación, ejemplos de diseños de tesis o investigación. Lima: R.A.

Cole, R. (1977) Administración del crédito a las empresas y al consumidor .México: Diana

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5453, marzo 3, 2000

Del Toro, J. Fonteaboa, A .Trabas, E. & Santos, C. (2015) Control Interno.Programa de preparación económica para Cuadros

Ettinger, R. (2000) Créditos y cobranzas .México: Continental

Gritman, L. & Zutter, C. (2012) Principios de administración financiera .México, Pearson educación

Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2010) Metodología de la investigación (6a ed) México: McGraw-Hill.

Morales, J. & Morales, A. (2014) crédito y cobranza .México, Patria

Nava, R. & Marbelis, A. (2014) Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente.Revista Venezolana de Gerencia, vol. 14, núm. 48

Parella, S. & Martins, F. (2010) Metodología De La Investigación (2a ed) Caracas Fedupel

Sabino, C. (2002) El proceso de investigación. Caracas Panapo

Sandoval, F. (2011) Investigación Fundamentos y metodología (2da e) México, Pearson educación,

Servulo, A. (2002) Administración de pequeñas empresas. (2a e) México: McGraw-Hill.

Anexo A.

Instrumento de recolección de información

Cuestionario sobre el proceso de determinación de los costos por prestación de servicios de mantenimiento de radiadores en la empresa COBARIA Inversiones, F.P.

Instrucciones para la Validación

- 1) El instrumento anexo tiene como objetivo realizar una **FORMULACIÓN DE INDICADORES PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA TOSCANA MARKET, C.A.**
- 2) En tal sentido, se aspira que usted como experto en el área evalúe si el cuestionario elaborado sirve para el propósito para el que ha sido construido, de acuerdo con los siguientes criterios: pertinencia, claridad y coherencia.
- 3) El criterio de pertinencia se refiere a la relación o adecuación del ítem con el indicador, la dimensión, la variable y el objetivo.
- 4) El criterio de coherencia se refiere la formulación adecuada del ítem en cuanto al orden y estructura.
- 5) El criterio de claridad se refiere a que el ítem refleje fielmente la magnitud de lo que se pretende medir, evidenciando facilidad de interpretación y precisión en los términos utilizados.
- 6) Para evaluar los criterios de cada ítem se requiere que en el cuadro de validación indique con una “x” la casilla correspondiente. Así mismo si considera que el ítem se debe aceptar, modificar o eliminar.
- 7) Usted podrá escribir cualquier observación del instrumento que requiera ser mejorada en cuanto a la forma, contenido u otro aspecto.

- 8) Se le agradece colocar los datos personales solicitados.
- 9) Se anexa: Cuadro de validación, cuestionario, objetivos de la investigación y la operacionalización de variables.

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ITEMS	RESPUESTA	
	SI	NO
1. ¿Considera que la empresa implementa procedimientos de control durante la tramitación del otorgamiento de crédito?		
2. ¿La empresa efectúa los respectivos análisis o informes correspondientes para determinar la posibilidad de pago de los clientes potenciales?		
3. ¿La empresa proporciona informes dirigidos a la gerencia para garantizar la eficacia durante el otorgamiento de créditos?		
4. ¿Considera usted que los informes se presentan en lapsos adecuados para la toma de decisiones por parte de la gerencia?		
5. ¿Considera usted que los informes presentados suministran información veraz que ayude a la toma de decisiones?		
6. ¿Está de acuerdo que la gerencia realice ajustes en la cartera de clientes con créditos con la finalidad descartar clientes con morosidad?		
7. ¿La empresa cuenta con un departamento de crédito y cobranza?		

<p>8. Marque con una equis (x) los recursos de organización existentes en el departamento de crédito y cobranza para realizar el trabajo:</p> <p>a) Manuales</p> <p>b) Normas</p> <p>c) Procedimientos</p> <p>d) Personal calificado</p> <p>e) Otros, especifique: _____</p>		
<p>9. ¿Se efectúan investigaciones para determinar la capacidad de pago del cliente?</p>		
<p>10. Marque con una equis (x) la información solicitada a los clientes que solicitan créditos:</p> <p>a) Historial crediticio con instituciones financieras</p> <p>b) Referencias de proveedores</p> <p>c) Referencias de clientes</p> <p>d) Estados financieros</p> <p>e) Otros, explique: _____</p>		
<p>11. ¿Se realiza un análisis a los documentos solicitados a los clientes para la aprobación de las solicitudes de crédito?</p>		
<p>12. En la empresa están establecidas las políticas de créditos en cuanto a:</p> <p>a) Clasificación de los clientes</p> <p>b) Límites de crédito</p>		

<p>c) Monto</p> <p>d) Plazo de pago</p> <p>e) Descuento por pronto pago</p> <p>f) Pago en divisas</p> <p>g) Otras, especifique: _____</p>		
<p>13. ¿La aprobación de los créditos a los clientes son aprobados por la junta directiva?</p>		
<p>14. Marque con una equis (x) las acciones realizadas por la empresa para una cobranza efectiva:</p> <p>a) Clasificación de las facturas por fecha de vencimiento</p> <p>b) Recordatorio sobre la fecha de vencimiento de las facturas</p> <p>c) Personal de cobranza calificado</p> <p>d) Otras, especifique: _____</p>		
<p>15. ¿Considera que la empresa toma las provisiones adecuadas para evitar pérdidas en las cobranzas?</p>		
<p>16. ¿Los cobros a los clientes se realizan de manera oportuna?</p>		
<p>17. Se realizan cobros mediante medios digitales (Whatsapp, telegram ,texto)</p>		
<p>18. ¿En la empresa se considera la recuperación de créditos mediante la vía legal?</p>		
<p>19. ¿En la empresa se fija el cobro de intereses de mora luego de la fecha de vencimiento?</p>		

<p>20. Marque con una equis (x) el rango de recuperación de los créditos otorgados a los clientes</p> <p>a) 100% – 90%</p> <p>b) 90% - 80%</p> <p>c) 80% - 70%</p> <p>d) Otro, especifique: _____</p>		
<p>21. ¿Marque con una equis (x) el porcentaje de pérdida por cuentas incobrables?</p> <p>a) 1% - 5%</p> <p>b) 5% - 10%</p> <p>c) 10% - 15%</p> <p>d) Otro porcentaje, especifique: _____</p>		

Anexo B.



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS
SUBPROGRAMA CONTADURÍA PÚBLICA

Carta de Validación

Yo José A. Rodríguez, Titular de la Cedula de Identidad Nro. V-9.990.216, por medio de la presente certifico que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Aplicación titulado **FORMULACIÓN DE INDICADORES PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA TOSCANA MARKET, C.A** .presentado por el Bachiller: Méndez Abraham titular de la Cédula de Identidad N.º V.-28.068.276 para optar al Título de Licenciatura en Contaduría Pública, el cual apruebo en calidad de validador.

En Barinas a los 17 días del mes de Enero de 2022.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'José A. Rodríguez', written in a cursive style.

Firma del Experto

C.I. 9990216

Cuadro de Validación para el Cuestionario que será aplicado a los trabajadores de la empresa “La toscana market C.A.

Datos del experto

Nombre y Apellido: José A. Rodríguez

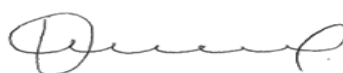
C.I. 9990216 Profesión: Metodólogo

Fecha de Validación: 17-01-2022

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	x		x		x		x		
2	x		x		x		x		
3	x		x		x		x		
4	x		x		x		x		
5	x		x		x		x		
6	x		x		x		x		
7	x		x		x		x		
8	x		x		x		x		
9	x		x		x		x		
10	x		x		x		x		
11	x		x		x		x		
12	x		x		x		x		
13	x		x		x		x		
14	x		x		x		x		
15	x		x		x		x		
16	x		x		x		x		
17	x		x		x		x		
18	x		x		x		x		
19	x		x		x		x		
20	x		x		x		x		
21	x		x		x		x		

Observaciones:

Firma





UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL

DE LOS LLANOS OCCIDENTALES

“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL


PROGRAMA: CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS

SUB-PROGRAMA CONTADURÍA PÚBLICA

Carta de Validación

Yo, Jusnaira Rodríguez Titular de la Cedula de Identidad Nro. V-15.329.593, por medio de la presente certifico que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Aplicación titulado **FORMULACIÓN DE INDICADORES PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA TOSCANA MARKET, C.A** .presentado por el Bachiller: Méndez Abraham titular de la Cédula de Identidad N.º V.-28.068.276 para optar al Título de Licenciatura en Contaduría Pública, el cual apruebo en calidad de validador.

En Barinas a los 23 días del mes de Julio de 2022.


Firma del Experto
15329593

Cuadro de Validación para el Cuestionario que será aplicado a los trabajadores de la empresa “La toscana market C.A.

Datos del experto

Nombre y Apellido: Jusnaira Rodríguez

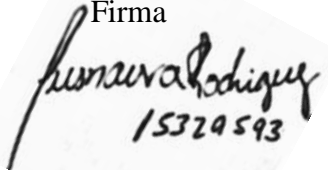
C.I. 15.329.593

Profesión: Contador

Fecha de Validación:

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	x		x		x		x		
2	x		x		x		x		
3	x		x		x		x		
4	x		x		x		x		
5	x		x		x		x		
6	x		x		x		x		
7	x		x		x		x		
8	x		x		x		x		
9	x		x		x		x		
10	x		x		x		x		
11	x		x		x		x		
12	x		x		x		x		
13	x		x		x		x		
14	x		x		x		x		
15	x		x		x		x		
16	x		x		x		x		
17	x		x		x		x		
18	x		x		x		x		
19	x		x		x		x		
20	x		x		x		x		
21	x		x		x		x		

Observaciones:

Firma

 15329593



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA: CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS

SUB-PROGRAMA: CONTADURÍA PÚBLICA

Carta de Validación

Yo, **Rosa Zenaida Puerta**, Titular de la Cedula de Identidad Nro. V- **10.637.568**, por medio de la presente certifico que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo de Aplicación titulado **FORMULACIÓN DE INDICADORES PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN EL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA TOSCANA MARKET, C.A** .presentado por el Bachiller: Méndez Abraham titular de la Cédula de Identidad N.º V.- 28.068.276 para optar al Título de Licenciatura en Contaduría Pública, el cual apruebo en calidad de validador.

En Barinas a los 31 días del mes de Enero 2022.

Firma del Experto

C.I. 10.637.568

Cuadro de Validación para el Cuestionario que será aplicado a los trabajadores de la empresa “La toscana market C.A.

Datos del experto

Nombre y Apellido: Rosa Zenaida Puerta

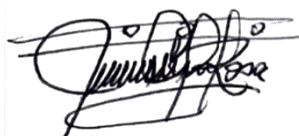
C.I. 10.637.568

Profesión: Lcda. Contaduría Pública

Fecha de Validación: 31 de Enero 2022

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	x		x		x		x		
2	x		x		x		x		
3	x		x		x		x		
4	x		x		x		x		
5	x		x		x		x		
6	x		x		x		x		
7	x		x		x		x		
8	x		x		x		x		
9	x		x		x		x		
10	x		x		x		x		
11	x		x		x		x		
12	x		x		x		x		
13	x		x		x		x		
14	x		x		x		x		
15	x		x		x		x		
16	x		x		x		x		
17	x		x		x		x		
18	x		x		x		x		
19	x		x		x		x		
20	x		x		x		x		
21	x		x		x		x		

Observaciones:



Firma